DES DEARLOVE

Những bí quyết thành công trong kinh doanh và cuộc đời của người giàu nhất thế giới - Người sáng lập Microsoft

THE ALL TIME BEST-SELLING BOOK

10 BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA BILL GATES

10 Secrets of the World's Richest Business Leader

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời nói đầu

Những bậc thầy trong lĩnh vực quản lý nói với chúng tôi rằng, trong thế giới kinh doanh đương thời, khả năng học tập – hiểu theo nghĩa tiếp nhận kỹ năng hay trí thức (learning) – luôn là một lợi thế trong cạnh tranh. Các nhà quản lý phải luôn trang bị cho mình những kỹ năng và kỹ thuật mới để chuẩn bị sẵn sàng cho các cuộc chiến trên thương trường. Các công ty phải tự tái tạo trở thành những tổ chức có tính học hỏi cao, tức là việc tiếp cận tri thức mới đóng vai trò quan trọng cho sự tồn tại và tạo nên nét đặc thù của họ. Về mặt lý thuyết, tất cả những điều này rõ ràng đều đúng. Nhưng trong thực tế thì rất ít công ty thật sự có tính học hỏi. Thật ra, các nhà quản lý không giỏi trong việc tiếp nhận kỹ năng và tri thức. Giáo sư Chris Argyris của Trường Kinh doanh Havard cho rằng "Thành công trên thương trường ngày càng phụ thuộc vào khả năng học hỏi, tuy vậy đa số chúng ta đều không biết cách học. Hơn nữa, một số người trong công ty được đánh giá là có khả năng học hỏi tốt nhất nhưng thực tế lại không được như vậy." Một trong những mục tiêu của quyển sách này là nhằm tạo cơ hội để các nhà quản lý được dịp học tập từ những nhân vật kiệt xuất nhất.

Nghe ra thì mục tiêu này có vẻ như quá tham vọng. Nhưng chúng ta hãy thử nhìn qua cách thức mà các nhà quản lý thường sử dụng để học tập. Đầu tiên, họ học hỏi qua kinh nghiệm. Tuy vậy, theo Giáo sư Chris Argyris thì kinh nghiệm không thể bảo đảm cho năng lực học tập. Chắc hẳn bạn đã gặp khá nhiều nhà quản lý có đủ mọi kinh nghiệm sống trên đời nhưng lại kém nhận thức và thiếu trí tuệ thật sự. Họ có thể tuyên bố rằng mình có 30 năm kinh nghiệm, nhưng thường thì đó chỉ là kinh nghiệm của một năm lặp lại đến 30 lần. Kinh nghiệm không tự nhiên tạo cho người ta năng lực học tập. Năm tháng chồng chất không nhất thiết có nghĩa rằng sẽ mang lại sự uyên bác cho ai đó.

Nguồn tiếp nhận tri thức thứ hai đối với các nhà quản lý là các

chương trình đào tạo. Hầu hết các nhà quản lý cao cấp đều đã từng theo học một chương trình quản trị tại các trường thương mại.

Qua nghiên cứu từng trường hợp cụ thể và nhấn mạnh đến khía cạnh phân tích thì các trường kinh doanh rõ ràng đã giúp các nhà quản lý đạt được những kỹ năng quan trọng. Nhưng phạm vi của các kỹ năng và tính hữu dụng thực tiễn của chúng thường xuyên bị nghi ngờ - ít ra thì không bởi những giáo sư tại những trường đó. Henry Mintzberg, một nhà chiến lược có uy tín, đã cho rằng: "Thật nực cười khi đưa ra ý tưởng cho rằng, chỉ với 2 năm đào tạo tại trường, chúng ta có thể biến những sinh viên 25 tuổi thông minh nhưng không kinh nghiệm, và chưa bao giờ quản lý ai hay việc gì, thành những nhà quản lý hiệu quả."

Giáo sư Peter Drucker đáng kính cũng là một người từ lâu đã chỉ trích các trường thương mại. Từ năm 1969, ông đã viết rằng: "Được lập nên từ trên dưới một thế kỷ trước, các trường thương mại ở Hoa Kỳ vẫn đang chuẩn bị cho ra trường những viên thư lại được đào tạo kỹ lưỡng." Gần đây, ông lại đưa ra lời dự đoán về sự suy đồi của những trường này: "Các trường thương mại đang gặp phải tình trạng thành công nửa mùa. Ngày nay họ đã có cải thiện chút nào tình hình này. Điều tệ hại nhất là họ lại không cải thiện chút nào những gì lẽ ra phải nên làm." Các trường kinh doanh vẫn gắn chặt vào lý thuyết; còn kinh doanh lại liên quan đến hành động.

Soichiro Honda, người sáng lập ra hãng Honda đã nói rằng: "Bằng cấp không gây ấn tượng cho tôi. Chúng chẳng làm nên việc. Điểm số của tôi đã không cao bằng người khác, và tôi cũng đã không tham gia kỳ thi cuối khóa. Thầy hiệu trưởng gọi tôi lên và cho tôi nghỉ học. Tôi đã nói với thầy rằng tôi không cần bằng cấp. Giá trị của chúng không bằng cả một chiếc vé phim. Ít nhất với một chiếc vé, bạn còn được bảo đảm là vào được rạp. Còn một tấm bằng lại không bảo đảm được điều gì cả."

Với lời lẽ mềm mỏng đáng ngạc nhiên, Lee Iacocco, cựu tổng giám đốc điều hành của hãng xe hơi Chrysler, đã nhận xét: "Việc học chính qui có thể dạy dỗ cho bạn rất nhiều điều, nhưng có nhiều kỹ năng thiết yếu trong cuộc sống, bạn phải tự mình phát triển." Robert Townsend, cố chủ tịch của hãng Avis và cũng là tác giả của cuốn sách "Up the Organization", lại còn cố chấp hơn. Ông cảnh báo rằng: "Đừng tuyển dụng những sinh viên tốt nghiệp Trường Kinh Doanh Havard. Theo tôi thì những tinh hoa này còn thiếu một số yêu cầu khá cơ bản để đạt tới thành công. Đó là tính năng

hiểu biết sâu sắc về bản chất kinh doanh và loại người nào có thể thụ hưởng niềm vui khi công việc tiến triển; biết tôn trọng thứ bậc trên dưới; một bảng thành tích đã được minh chứng về sự quyết tâm, chăm chỉ, trung thành, óc phán đoán, công bằng và trung thực khi chịu sức ép."

Khoảng thời gian gần đây, Bill Gates cùng Richard Branson – giám đốc hãng Virgin – và Anita Roddick – giám đốc công ty Body Shop thường xuyên được nhắc đến như những tấm gương điển hình của những người không qua trường lớp kinh doanh nhưng lại đạt đến đỉnh cao thành công trong kinh doanh. Anita Roddick cho rằng: "Một lợi thế rất lớn mà tôi có được khi khai trương Body Shop chính là việc tôi chưa bao giờ theo học các trường dạy kinh doanh." Cũng cùng một ý tương tự, sáng lập viên Jim McCann của hãng 1-800- Flowers cho rằng công ty này có lẽ đã không phát triển phồn thịnh như vậy nếu ông ta đã theo học một trường thương mại. "Tôi hẳn sẽ mất nhiều thời gian để suy nghĩ tìm hiểu lý do tại sao một hợp đồng kinh doanh nào đó lại không thực hiện được."

Nguồn học tập thứ ba là học qua bạn bè và đồng nghiệp. Cách này rất hiệu quả. Khuynh hướng cố vấn và huấn luyện hiện nay là một bằng chứng cho thấy rằng các nhà quản lý cao cấp có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển kỹ năng của những nhà quản lý khác cấp thấp hơn. Nhưng liệu điều gì sẽ xảy ra nếu sếp của bạn là một người an phận thủ thường, không quan tâm đến việc phát triển tài năng cho tương lai. Hoặc nếu đó là người bất tài và nếu nguyện vọng của bạn vượt xa tầm hiểu biết họ thì sao? Lúc đó bạn sẽ học từ ai?

Đối với nhiều người, câu trả lời được tìm thấy trong rất nhiều cuốn sách bán chạy ngày càng xuất hiện nhiều do lãnh đạo của các công ty viết. Hàng triệu cuốn được những nhà quản lý mua về đọc. Họ muốn tìm hiểu điều gì đã làm nên sự thành công của các giám đốc điều hành nay để sao chép và bắt chước. Và điều không tránh khỏi là họ sẽ thấy vọng. Hầu hết các cuốn sách đứng tên tác giả là những nhà lãnh đạo này đều bị làm cho sai lạc bởi tính chủ quan và do khả năng nhận thức muộn màng (hindsight). Chúng là cái bóng của chính tác giả và giá trị của chúng cũng mờ ảo như là cái bóng đó vậy. Hầu hết chúng chỉ là những lời tán dương nhằm đánh bóng sự nghiệp của người viết chứ không phải là những nhận định khách quan về kỹ thuật quản lý. Kiến thức nêu ra để giúp người đọc có thể học hỏi rất hạn chế; tuy nhiên chúng ta cũng không thể phủ nhận giá trị "mua vui" của chúng đối với người đọc.

Quyển sách này ra đời là nhằm lấp đầy lỗ hổng này. Chúng tôi muốn mang đến cho các bạn một cái nhìn khách quan về tư duy và khả năng thực hành kinh doanh của một số lãnh đạo công ty vĩ đại nhất. Đối với mỗi nhà lãnh đạo kinh doanh trong loạt sách này, cho dù đó là Bill Gates, Rupert Murdoch, Richard Brandon hay Jack Welch, chúng tôi đều xoáy vào bản chất phương pháp tiếp cận kinh doanh của họ. Điều gì tạo nên sự khác biệt ở họ? Họ giỏi ở lãnh vực nào? Và quan trọng hơn cả là chúng ta rút ra được những bài học gì từ sự thành công trong kinh doanh của họ.

Bạn sẽ thấy những bài học này không thuộc loại "khó nuốt". Thật ra, học cách quản lý dễ như "lấy đồ trong túi" vậy. Rupert Murdoch, nhà tỉ phú lừng danh bạn của Bill Gates, đã từng nói: "Có gì mà phải gọi là "bậc thầy"? Bạn nhặt được chỗ này một hạt ngọc, chỗ kia một hạt ngọc. Mà bạn biết đấy, đa số các hạt ngọc này cũng khá dễ nhận ra. Cứ đến khu vực sách kinh doanh của nhà xuất bản Doubleday đi rồi bạn sẽ thấy đầy rẫy những tựa sách thật hấp dẫn. Hãy bỏ ra 300 đô la để mua và sau đó vứt hết chúng vào sọt rác." Lý thuyết chỉ dành cho những ai làm chủ được thời gian. Biến chúng thành hiện thực mới là tất cả những gì mà công việc quản lý và kinh doanh hướng đến. Bạn hãy cứ hỏi Bill Gates thử xem!

Cuộc đời và thời đại của Bill Gates

Hiện tượng Bill Gates

Khi mới ở tuổi 43, Bill Gates trở thành người đàn ông giàu nhất thế giới. Ông đã điều hành Microsoft từ năm 20 tuổi. Được định giá khoảng 50 tỷ USD (mặc dù bản thân Bill Gates luôn cho rằng phần lớn tiền của mình gắn với cổ phần của công ty Microsoft), tài sản của ông thật ra còn lớn hơn mức mà nhiều người nghĩ đến. Vì lý do này ông đã thu hút cả sự thèm muốn lẫn tò mò của chúng ta.

Gates được xem là một hiện tượng của thế kỷ 20: một nhà tài phiệt vĩ đại nhất trong số những nhà tài phiệt của thế giới không gian điều khiển. Đã trở thành một trò tiêu khiển phổ biến của nhiều người tại quán bar và nhà hàng hiện nay là làm cho bạn bè và người quen của mình phải kinh ngạc khi nêu ra những con số tính toán cho thấy khả năng giàu "nứt đố đổ vách" của ông. Thật cám dỗ khi mọi người tin rằng chưa từng có một nhà lãnh đạo nào lại nhiều tiền như vậy. Trên thực tế thì cũng đã có những doanh nhân giàu sụ khác như Henry Ford và John D. Rockefeller, ấy là chỉ mới kể đến hai người. Nhưng sự giàu có của Bill Gates chỉ là một phần trong sức quyến rũ của ông.

Việc Gates vươn tới danh vọng và tiền tài nhanh đến chóng mặt đã khẳng định sự ra đời của một trật tự mới trong thế giới kinh doanh, được thống trị bởi tầng lớp những nhà đầu tư phiêu lưu và lãnh đạo kinh doanh mới. Chúng ta có thể khoác cho họ chiếc áo "kẻ sùng bái công nghệ thông tin", nhưng họ lại biết được những điều mà hầu hết chúng ta không biết đến. Họ thông hiểu tiềm năng của công nghệ mới theo cái cách mà những nhà quản lý truyền thống, đa tài năng nhưng không chuyên về cái gì, và những tay kế toán "cả đời rị mọ với những con số" không bao giờ

hy vọng hiểu được. Họ thông minh – rất, rất thông minh – đối với những thứ mà chúng ta không thực sự hiểu, và chính điều này đã khiến cho nhiều người cảm thấy không được dễ chịu cho lắm.

Khi tương lai đến, họ "nắm bắt được nó" còn chúng ta thì không. Với sự tinh thông về kỹ thuật và ưu tú về trí tuệ, Gates là biểu trưng của hàng ngũ lãnh đạo sắp tới. Mặc dù địa bàn hoạt động ở Redmond, Washington, nhưng Gates có lẽ là doanh nhân xuất chúng nhất theo đúng nghĩa những gì chúng ta mô tả về giới doanh nhân tại Thung lũng Silicon. Đối với một số người trong công ty Microsoft, ông là một nhân vật bí ẩn, hàm chứa đôi chút ý nghĩa thần thánh hóa, trong khi đối với một số người khác cùng ngành thì ông là một tên tội đồ. Cả hai quan điểm nghe có vẻ cực đoan nhưng tựu trung nhấn mạnh một điểm: mức độ ảnh hưởng mạnh mẽ của Gates. (Trước sự rùm beng của dư luận về vụ cáo buộc lạm dụng sức mạnh độc quyền, người ta dễ dàng quên đi là trước đây, vào những năm 1970, IBM cũng đã từng là mục tiêu của các cuộc điều tra chống độc quyền. Dẫu sao ký ức thường mau phai nhạt. Ngày nay, chúng ta cũng đã phải nhìn nhận, so với Microsoft, Big Blue (IBM) cũng thuộc hàng "thánh" chứ không kém. Điều này xuất phát từ tấm lý "vị nể" bản chất của sức mạnh – chúng ta sợ nhất những gì mà chúng ta ít hiểu về chúng nhất.

Bạn không thể tìm thấy bất kỳ một dấu tích thuộc về kỹ thuật quản lý hoặc phong cách lãnh đạo nào của Bill Gates được dạy trong các trường kinh doanh. Trên thực tế, các giáo sư và những bậc thầy trong quản lý đã im hơi lặng tiếng một cách kỳ lạ về những điều tạo nên những kỳ tích thành công của người nguyên là Chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành công ty Microsoft. Có lẽ họ cảm thấy mình bị coi thường. Nói cho cùng thì Gates đã tự ý chối bỏ tương lai mà ngôi trường đại học Harvard danh tiếng có thể mang lại cho ông – ông học luật tại đó. Các giáo sư đại học vốn yêu thích những nhà lãnh đạo kinh doanh theo đúng bài bản hơn – những người điều hành công ty theo kiểu truyền thống. Vậy thì chúng ta phải dựa vào đâu để hiểu thấu đáo cách hành xử của con người kiệt xuất này?

Liệu có nơi nào tốt hơn là chính cuốn từ điển bách khoa toàn thư, có tên Encarta, của Microsoft? "Phần lớn sự thành công của Gates nằm trong khả năng biến những tầm nhìn kỹ thuật thành chiến lược thị trường, và khả năng kết hợp tính sáng tạo vào sự nhạy bén kỹ thuật." Trong đề mục về Gates, William, Henry, III, dòng chữ giới thiệu đã được viết như vậy. Cuối cùng thì điều làm cho Gates khác biệt so với bất kỳ nhà lãnh đạo kinh doanh nào khác trong lịch sử có lẽ đó là sức ảnh hưởng mà ông đã tác động lên

cuộc sống của chúng ta. Trong khi sức mạnh của giới tài phiệt trước đây thường chỉ tập trung vào một lĩnh vực hoặc một ngành nghề thì thông qua sức mạnh của phần mềm, Microsoft đã vươn chiếc vòi của mình vào mọi nhóc ngách của cuộc sống.

Những nhà đại tư bản truyền thông như Rupert Murdoch khiến cho chúng ta cảm thấy bất an vì họ có khả năng kiểm soát những gì xuất hiện trên mặt báo và màn hình ti vi. Nhưng ảnh hưởng của những người viết phần mềm thì không thể hình dung được. Encarta, cuốn từ điển bách khoa toàn thư do Microsoft sản xuất chỉ là một trong nhiều ví dụ minh chứng cho khả năng thâm nhập của Gates và công ty của ông vào mọi khía cạnh cuộc sống của chúng ta. Không chút ngạc nhiên khi chúng ta cảm thấy bất an vì sự thống trị thị trường phần mềm của ông. Cũng không ngạc nhiên khi ông bị gièm pha và công kích một cách dữ dội. Nói cho cùng thì có được bao nhiêu nhà lãnh đạo kinh doanh có cơ hội viết lại lịch sử?

Nhưng đằng sau mọi sự thổi phồng và chỉ trích thì Bill Gates là hạng người nào? Có phải ông là một anh tài máy tính, cực kỳ thông minh nhưng bản tính vốn hiền lành, thành công nhờ vào hưởng được phúc phần "thiên thời-địa lợi"? Hay có

một điều gì đó xấu xa, hiểm ác ở con người mà lẽ ra có về hưu ở lứa tuổi 20 cũng đủ để cả đời an nhàn, sung sướng nhưng vẫn cứ thích ngày này sang ngày khác vất vả làm việc 16 tiếng mỗi ngày? Có đầy rẫy những câu chuyện về Bill Gates – nhà toán học kiêm lập trình viên tài năng, cũng như về một Bill Gates khác - nhà kinh doanh lạnh lùng, nhẫn tâm, không từ thủ đoạn nào để "tàn sát" đối thủ. Chỉ khi nào tách biệt được đâu là sự thật và đâu là hư cấu thì lúc đó chúng ta mới có thể bắt đầu biết được đâu là hư cấu thì lúc đố chúng ta mới có thể bắt đầu biết được đâu là một Gates thực sự. Những hình ảnh hiện ra từ sự phân tích này là một bức tranh còn phức tạp bội phần.

Đây chỉ là một câu chuyện về một thiên tài kỹ thuật với một gia sản kếch sù mà còn về một tầm nhìn khác thường trong kinh doanh và một khát vọng luôn phải chiến thắng. Đây cũng là một phong cách lãnh đạo khác biệt tận gốc rễ so với tất cả những gì mà giới kinh doanh đã từng chứng kiến. Điều mà Bill Gates mang lại cho những nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong tương lai một khuôn mẫu mới, kết hợp những đặc điểm và kỹ năng, phù hợp hơn nhiều, trước những thách thức của thế kỷ 21. Cùng với mọi khuyết điểm của mình, Bill Gates có nhiều điều để truyền dạy cho thế hệ các ông chủ và quản lý tương lai.

Ý tưởng lớn của Bill: "Trên bàn mỗi nhà một máy tính"

Từ những ngày đầu mới thành lập Microsoft, Bill Gates đã theo đuổi viễn cảnh "Trên bàn mỗi nhà một máy tính" (Thật thú vị khi biết khẩu hiệu ban đầu là "Trên bàn mỗi nhà một máy tính sử dụng phần mềm của công ty Microsoft", nhưng ngày nay phần sau câu khẩu hiệu thường bị cắt bớt bởi vì nó làm cho một số người không hài lòng).

Giờ đây nhìn lại, sự phổ biến của máy tính cá nhân từ công sở về đến gia đình dường như là một điều không thể tránh khỏi. Hiểu ra được vấn đề đã là một điều tuyệt vời. Thế nhưng có được tầm nhìn xa mới đem lại thật nhiều mối lợi, như Gates đã cho chúng ta thấy. Cũng phải nhớ rằng điều mà ngày nay chúng ta cho là hiển nhiên khi nhìn thấy sự phổ biến của những sản phẩm này chỉ mới xuất hiện trong các câu chuyện khoa học viễn tưởng khoảng một vài thập kỷ trước. Ngay vào những năm 1960 khi các nhà theo thuyết vị lai ở Hoa Kỳ đang cố gắng dự đoán những khuynh hướng có thể định hình xã hội trong những năm còn lại của thế kỷ, họ đã bỏ qua sự phát triển của máy tính cá nhân. Cũng không phải là một sự trùng hợp ngẫu nhiên khi chàng trai Bill Gates lại luôn đọc nghiến ngấu những cuốn sách khoa học viễn tưởng.

Cho rằng chỉ có một mình Bill Gates là nguyên nhân khiến cho máy tính cá nhân trở nên vật phổ biến từ gia đình đến nơi làm việc trên khắp thế giới là không đúng sự thật. Điều này chẳng khác gì ai đó bảo với bạn rằng Henry Ford là người chịu trách nhiệm trong việc phát triển ngành ô tô. Tuy vậy, hai nhân vật này giống nhau ở khả năng nhìn xa trông rộng, thấy trước được những gì có thể xuất hiện và chọn đúng vai trò quyết định trong việc biến viễn cảnh đó thành hiện thực.

Gates đề ra mục tiêu đạt được tầm nhìn của mình bằng cách chuyển đổi Microsoft thành nhân vật chính trong ngành công nghiệp máy tính, rồi tận dụng vai trò thống trị đó để tạo bệ phóng thúc đẩy sự phát triển vượt bậc cho những phần mềm ứng dụng. Gates đã nhận ra từ rất sớm rằng, để tầm nhìn xa trông rộng của mình thành hiện thực, điều tối quan trọng là phải tạo ra được một chuẩn mực cho ngành công nghiệp. Ông cũng biết rằng người nào có trước được tiêu chuẩn này người đó sẽ có cơ hội rất lớn giành được thẩm quyền trong ngành công nghiệp máy tính.

Nhiều năm trước khi IBM tiếp xúc với Gates để tìm một hệ điều hành cho loại máy tích cá nhân mới của mình, Gates vẫn cứ than phiền về việc thiếu một hệ nền chung và tiên đoán rằng nêu

không có nó thì tiềm năng của máy tính cá nhân sẽ không được thừa nhận. Những bài báo mà ông viết vào thời đó cho rằng, cũng như những người khác, ông không có ý nghĩ về "vai trò định mệnh" nào trong đầu. Tuy vậy, khi cơ hội xuất hiện, Gates đã nhìn ra và nắm bắt nó bằng cả hai tay. Kể từ lúc đó, ông đã không ít lần làm những điều tương tự.

Đầu những năm 1980, Gates hoạch định chiến dịch phát triển Microsoft từ một nhà phát triển ngôn ngữ lập trình thành một công ty phần mềm đa dạng sản xuất tất cả mọi thứ từ các hệ điều hành như Windows cho đến các chương trình ứng dụng như Word và Excel cũng như công cụ lập trình khác. Trong tiến trình đó, ông đã làm biến đổi nền công nghiệp máy tính.

Những ai muốn chỉ trích và buộc tội ông về những khuynh hướng độc quyền có thể cũng nên dừng lại trong chốc lát để suy ngẫm xem cuộc cách mạng máy tính cá nhân vào lúc này sẽ đi về đâu nếu như không có sự can thiệp kịp thời, có thể mang tính tư lợi, của Bill Gates. Nói cho cùng thì thật khó có thể biện hộ cho những hành động sai trái của ông bằng cách tuyên bố rằng Bill Gates đã đóng một vai trò chủ đạo trong việc dẫn đường chỉ lối trong kỷ nguyên công nghệ mới. Tuy vậy, cũng đáng phải ghi nhớ rằng không giống như nhiều người giàu có khủng khiếp khác trên thế giới, Gates vẫn phải lao động để mưu sinh.

Những tín đồ của công nghệ thông tin sẽ thừa hưởng cả thế giới

Gates là một trong số rất ít những giám đốc điều hành sáng lập công ty thuộc lĩnh vực kỹ thuật của ngành công nghiệp máy tính cá nhân vẫn tồn tại và phát triển mạnh mẽ trong lĩnh vực kinh doanh. Ông là một kẻ cuồng si máy tính đích thực.

William Henry Gates III chào đời ở Seattle, bang Washington vào ngày 28 tháng 10 năm 1955. Ở nhà, mọi người chỉ gọi ông bằng cái tên thân mật là "Trey" (Ba Nút), theo chữ số III sau tên, chứ không gọi bằng cái tên nào khác.("Trey: điểm số 3 khi chơi bài tây, đổ xí ngầu hoặc chơi cờ domino.ND"). Gates có một trí tuệ sớm phát triển – lúc mới 8, 9 tuổi, ông đã đọc hết cuốn từ điển bách khoa có trong nhà (Công ty Microsoft của ông sau này đã xuất bản cuốn từ điển bách khoa bằng CD-ROM đầu tiên gọi là Encarta). Nhưng năng khiếu của Gates thực sự bộc lộ trong toán học và ông vô cùng xuất sắc với nó.

Cậu bé Bill trở nên mê mẩn với máy điện toán ngay từ năm 12 tuổi. Cùng Paul Allen, bạn thân và đối tác kinh doanh trong nhiều

năm của mình, Gates đã tham gia nhiều dự án lập trình trong suốt thời gian học trung học. Sau này Gates đã cùng Paul Allen sáng lập nên công ty Microsoft.

Là một học sinh sáng dạ, không giống như hầu hết những đứa trẻ tài năng khác, Gates dường như xuất sắc trong mọi việc mà cậu làm. Khát vọng chiến thắng của cậu dường như đã được thể hiện rõ nét ngay từ tấm bé. Tại Lakeside, ở trường tư thục ở Seattle, nơi thu hút những học sinh giỏi nhất của vùng Duyên hải phía Tây Hoa Kỳ, tình yêu toán học của Bill Gates đã biến thành niềm si mê máy điện toán. Thậm chí ở Lakeside này, Bill Gates cũng trở thành trung tâm của sự chú ý. Cậu hay bị những học sinh khác trêu ghẹo vì rõ ràng cậu thông minh hơn chúng rất nhiều.

James Wallace và Jim Erickson đã ghi lại trong quyển "Hard Drive" như sau: "Thậm chí trong một môi trường như Lakeside, nơi những đứa trẻ thông minh có khuynh hướng tôn trọng nhau, thì bất kỳ đứa trẻ nào thông minh như Bill Gates cũng đều bị một số đứa trẻ khác trêu chọc."

Theo một người bạn học cùng lớp mà bây giờ là một kiến trúc sư danh tiếng ở Seattle thì: "Gates đa phần chỉ giao thiệp với bạn bè trong máy tính. Cậu ta rất lạc lõng trong giao tiếp và không cảm thấy thoải mái bên cạnh những người khác. Cậu ta hoàn toàn bị niềm đam mê máy tính ám ảnh…Thỉnh thoảng cũng thấy cậu chơi tennis, nhưng không nhiều lắm. Lúc đầu tôi thấy nể Gates và những học sinh khác trong phòng máy tính. Thậm chí tôi còn thần tượng hóa bọn họ. Nhưng tôi dần nhận ra rằng chúng thật vô tích sự đến nỗi tôi chẳng muốn kết thân. Bọn họ phần nào là lý dô khiến tôi bỏ không thực tập về máy tính…Họ sống khép kín về mặt xã hội, lại còn kiêu căng phách lối; và tôi thì không muốn mình giống như vậy."

Không bằng được người nên nói lời cay độc vậy chăng? Có thể lắm. Nhưng rõ ràng Gates và nhóm bạn thân của ông là những ngoại lệ thậm chí theo tiêu chuẩn của trường Lakeside. Vào năm học cuối ở trung học, đối với những tay hacker trẻ tuôit của trường Lakeside thì Gates đã là một "sư phụ" về máy tính. Cậu thường tán gẫu với nhóm bạn trong phòng máy hàng giờ liền, huyên thuyên kể chuyện về những hacker khét tiếng.

Gates và một số bạn bè say mê máy tính lập ra Nhóm Những Nhà Lập Trình Lakeside với mục đích tìm kiếm những cơ hội làm ra tiền để áp dụng những kỹ năng lập trình máy tính mới được chúng tìm ra. Một mô hình mới đang xuất hiện. Sau này Gates đã

nhận xét như sau: "Tôi luôn là người tác động. Tôi là kẻ lên tiếng rằng "Chúng ta hãy mời gọi thế giới và tìm cách bán một cái gì đó cho nó"". Lúc đó ông chỉ mới 13 tuổi.

Tình bạn xuất phát từ niềm đam mê kỹ thuật giữa Bill Gates và Paul Allen, người lớn hơn Gates 2 tuổi, có lẽ đã phát triển trong giai đoạn này. Vai trò của Allen trong câu chuyện về Microsoft, và vai trò của nhóm nhỏ những cựu học sinh Lakeside về làm việc cho công ty này thường không được nhắc đến nhiều. Gates, Allen, Kent Evans và Richard Weiland – hai thành viên khác của Nhóm Những Nhà Lập Trình Lakeside – thường bỏ ra cả đêm cặm cụi, trước tiên là chiếc minicomputer của công ty Generol Electric, rồi sau đó là một cái khác của Conputer Centre Corporation, có khi đến tờ mờ sáng hôm sau họ mới về nhà.

Sự say mê của chàng trai Gates thái quá đến nỗi cha mẹ cậu bắt đầu lo lắng về sở thích mới của con trai mình. Có một thời gian, họ đã cấm cản các hoạt động của cậu vì sợ rằng nó sẽ ảnh hưởng đến việc học. Gates đã phải rời xa máy tính trong gần một năm. Điển hình cho lòng khát khao kiến thức bất tận của mình, cậu hướng niềm đam mê của mình sang các chủ đề khác. Trong thời gian này, Gates đã học một số sách về tiểu sử, trong đó có quyển về Napoleon và Franklin Rooservelt. Theo lời Gates thì cậu muốn tìm hiểu cách suy nghĩ của những nhân vật vĩ đại. Cậu cũng đọc sách thương mại, khoa học và tiểu thuyết. Một trong những cuốn sách yêu thích của cậu là cuốn "Bắt Trẻ Đồng Xanh" ("Catcher in the Rye") của J.D.Salinger, và sau này cậu thường trích dẫn, kể lại những đoạn dài trong cuốn sách đó cho các bạn gái của mình nghe. Nhân vật chính Holden Caulfield trở thành một trong những người hùng của cậu.

Tuy vậy, lúc bấy giờ mọi kế hoạch mà Gates toan tính cùng người bạn học cùng trường, cũng là một tay hacker, lập ra một công ty phần mềm đều phải hoãn lại. Cha mẹ cậu kiên quyết bắt cậu phải vào đại học; họ thấy cậu cần phải hòa đồng với những sinh viên khác.

Chỉ số thông minh cao và động lực cá nhân mạnh mẽ của Gates đã bảo đảm cho cậu một chỗ tại Đại Học Harvard. Cậu đã đến học tại một đại học được kính trọng nhất Hoa Kỳ tại thành phố Cambridge, bang Massachusetts vào mùa thu năm 1973 mà trong đầu không có một định hướng thực sự nào.

Sau đó, Gates thường nói rằng cậu đến Harvard để học những thông minh hơn mình nhưng cậu đã…thất vọng. Lời nhận xét đã

cho thấy nhiều điều về sự đánh giá của Bill Gates dành cho chính bản thân mình cũng như cho trường Harvard.

Khi đăng ký theo học chuyên ngành luật có lẽ Gates đã từng hy vọng nối bước cha mình trở thành một luật sư. Thế nhưng trong thực tế, cậu ta rất ít quan tâm đến việc tiến thân trong ngành luật, còn cha mẹ cậu lại không mấy nghi ngờ rằng cậu con trai bướng bỉnh của mình lại lèo lái đi theo hướng riêng của cậu. Tuy vậy, cho dù có hoang tưởng đến mấy cũng không ai trong hai người lại có thể hình dung được rằng cuộc phiêu lưu của con trai mình lại thành công tột bậc đến vậy. Như đã biết, mảng bằng tốt nghiệp Đại Học Harvard cuối cùng đã không thành hiện thực.

Vào năm 1975, trong khi vẫn đang học đại học, Gates một lần nữa cùng với Allen phát triển một phiên bản BASIC, một ngôn ngữ máy tính thuở ban đầu. Đến năm 1977, cháy bỏng ước mơ một thế giới mới trên đầu ngón tay mình, Gates quyết định nghỉ học Harvard để tập trung toàn bộ thời gian làm việc cho một công ty phần mềm nhỏ mà cậu vừa mới thành lập cùng với người bạn của mình. Công ty đó có tên gọi là Microsoft.

Từ sinh viên bỏ học Harvard đến thần tượng trong giới tin học

Microsoft phát triển thật nhanh chóng và liên tục. Gates đã sớm chứng minh rằng ông kết hợp được sự hiểu biết kỹ thuật sâu sắc với bản năng kinh doanh siêu hạng của mình. Khi Paul Allen buộc phải rời khỏi Microsoft vì lý do sức khỏe vào đầu những năm 80 thì vị trí lãnh đạo của Gates càng được khẳng định. Đến nữa năm sau thập niên 80, Microsoft trở thành tên tuổi yêu thích ở phố Wall. Mức giá cổ phiếu của Microsoft từ 2 USD vào năm 1986 đã tăng vọt lên 105 USD vào nửa đầu năm 1996, biến Bill Gates thành tỷ phú và nhiều đồng nghiệp của ông thành triệu phú.

Nhưng sự gia tăng giá cổ phiếu của Microsoft cũng báo hiệu một trật tự mới trong thế giới thương mại. Bậc thầy về quản lý Tom Peters nói rằng thế giới sẽ đổi thay khi giá trị thị trường của Microsoft vượt qua General Motors. Trong thời gian cuốn sách này được viết, vào ngày 16 tháng 9 năm 1998, giá trị thị trường của công ty Microsoft đã vượt qua tập đoàn GE hùng mạnh để trở thành công ty lớn nhất nước Mỹ với giá thị trường là 262 tỷ USD. Giờ đây, Gates và Microsoft hầu như không thể tách rời nhau.

Triết lý kinh doanh

Lịch sử của Microsoft là một quá trình phát triển nhanh chóng

hầu như không bị gián đoạn ở một trong những ngành công nghiệp có mức độ cạnh tranh cao nhất thế giới. Dưới sự lãnh đạo của Bill Gates, người đã cùng với Paul Allen sáng lập nên công ty vào năm 1974, Microsoft đã phát triển từ bộ máy hoạt động chỉ có hai người thành một công ty có hơn 20.500 nhân viên với doanh thu trên 8,8 tỷ USD một năm.

Thành công của Microsoft có được nhờ vào năm yếu tố:

• Một chính sách dựa trên nền tảng lâu dài;

• Hướng đến các thành quả;

• Tinh thần tập thể và động lực cá nhân;

• Thái độ trân trọng đối với sản phẩm và khách hàng;

• Thông tin phản hồi thường xuyên của khách hàng.

Công ty luôn tuyển dụng những người thông minh, có óc sáng tạo và giữ chân họ bằng cách kết hợp 3 yếu tố: hứng thú, thách thức liên tục và điều kiện làm việc tuyệt hảo. (Phương án mua cổ phiếu dưới mức giao dịch bình thường cũng có tác dụng tốt). Với tỷ lệ thay thế nhân viên ở công ty chưa đến 8% so ra là rất thấp đối với ngành công nghệ thông tin.

Công ty kết hợp hài hòa giữa tác phong sinh viên, sự thoải mái và tẩy chay lề thói công thần địa vị bằng thái độ đòi hỏi khắt khe đối với hiệu quả và hoàn thành công việc kịp thời hạn. Theo nghiên cứu của Microsoft, lý do để nhân viên rời bỏ công ty là vì ở đây họ không còn thách thức nào nữa. Nhưng có lẽ bài kiểm tra minh chứng hùng hồn nhất cho nét đặc thù của Microsoft là rất nhiều nhân viên gắn bó với công ty ngay từ những ngày đầu hiện nay vẫn còn làm việc cho công ty. Nhiều người mới ở độ tuổi trên dưới 30 đã trở thành triệu phú bằng cách tận dụng quyền lựa chọn mua cổ phiếu của công ty. Họ đã có thể an tâm về hưu nhưng lại không làm vậy.

Như lời một giám đốc của Microsoft đã nói: “Họ có thể làm gì khác với cuộc đời của mình? Liệu còn nơi nào khác mà họ có thể tìm thấy nhiều niềm vui như tại đây?”

Những bí quyết thành công

Qua phân tích kỹ lưỡng, chúng tôi đã tìm ra được mười bí quyết tạo nên sự thành công cho Microsoft và cho người đứng đầu nổi

tiếng của công ty này. Những bí quyết kinh doanh theo phong cách Bill Gates là:

1. Chớp đúng thời cơ. Khi nói đến hợp đồng cung cấp hệ điều hành cho những chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của IBM, người ta dễ dàng dè bỉu thành công của Microsoft cho rằng đó chỉ là một vận may khác thường. Nhưng trong con mắt của Gates, điều đó không chỉ là sự may mắn. Ông đã nhận ra ý nghĩa quan trọng của hợp đồng với IBM và biết rằng nó sẽ làm thay đổi lịch sử máy tính cá nhân. Vì thế ông đã làm việc không biết mệt mỏi trong hơn 6 tháng để phát huy tối đa cơ hội "may mắn" này.

2. Đam mê công nghệ. Một trong những khía cạnh quan trọng nhất đưa đến sự thành công liên tục của Microsoft là kiến thức về công nghệ của Gates. Ông giữ quyền kiểm soát đối với những quyết định hệ trọng trong lĩnh vực của mình. Đã nhiều lần ông nhìn thấy rõ hướng đi tương lai của nền công nghệ hơn bất kỳ đối thủ nào khác. Và ông cũng đã được chuẩn bị sẵn sàng để trở thành người dẫn đường.

3. Không chấp nhận "tủ hàng binh". Gates là người có tinh thần cạnh tranh quyết liệt. Trong bất kỳ điều gì ông làm, ông đều có động lực phải gianh chiến thắng. Trong vai trò người đàm phán các thỏa thuận kinh doanh, Gates đã biến mình thành một nhà thương thuyết vô cùng cứng rắn. Ông không giấu diếm gì về điều này và thường công khai nói về quyết tâm đánh gục các đối thủ cạnh tranh.

4. Tuyển dụng những người thông minh. "Những người có chỉ số IQ cao" là một thuật ngữ thường được dùng trong Microsoft để chỉ những người thông minh nhất. Ngay từ đầu, Gates luôn quả quyết rằng công ty cần những bộ óc minh mẫn nhất. Ông không chịu được những người khờ khạo về kỹ thuật. Ở phương diện nào đó, thái độ của ông bị coi là mang tính phân biệt khả năng trí tuệ và đã khơi dậy làn sóng chỉ trích. Nhưng điều này cũng có một số tác động tích cực. Công ty có thể trực tiếp tuyển dụng nhiều sinh viên giỏi từ trường đại học – những người bị cuốn hút bởi triển vọng được làm việc với những người thông minh nhất.

5. Học cách sinh tồn. Gates luôn thừa nhận rằng trong hầu hết mọi cuộc cạnh tranh thương mại, các đối thủ đều thất bại vì những sai lầm họ tự gây ra. Gates đặc biệt xuất sắc trong việc tránh khỏi những chiếc bẫy cổ phiếu mà kẻ khác thường bị rơi vào trong khi vẫn khai thác được những cơ hội đến từ sai lầm của đối thủ.

6. Đừng trông đợi sự cảm kích. Bill Gates ý thức được tầm quan trọng của việc có được bạn bè ở địa vị cao. Bất chấp cuộc chiến với những người bảo vệ luật chống độc quyền ở Hoa Kỳ còn tiếp diễn, Gates vẫn không quên lấy lòng các vị Tổng Giám đốc điều hành của 500 công ty giàu nhất do tạp chí Fortune bình chọn để tổ chức những diễn đàn dành cho TGĐ tại Seattle và nhiều thành phố khác trên khắp nước Mỹ.

7. Chiếm lĩnh vị trí có tầm nhìn xa. Bill Gates là một nhà lãnh đạo kinh doanh kiểu mới. Trong nhiều năm, Bill Gates không ngừng chứng minh mình hội đủ mọi yếu tố của một người có tầm nhìn xa mà ngành công nghiệp máy tính cần có. Sự hiểu biết sâu xa của ông về công nghệ được xem như một phương thức tổng hợp dữ liệu độc đáo đã giúp ông có được khả năng đặc biệt để xác định những khuynh hướng tương lai và lèo lái chiến lược của Microsoft. Điều này cũng gợi nên sự kính phục từ những người hâm mộ Microsoft và làm nhục chí những đối thủ cạnh tranh.

8. Bao quát mọi cơ sở. Khả năng quản lý nhiều dự án trong cùng một thời gian của Microsoft giữ một yếu tố chủ đạo trong thành công của công ty. Bản thân Bill Gates cũng là con người đảm đương nhiều việc và người ta nói rằng ông có thể cùng một lúc tổ chức nhiều cuộc đàm thoại xoay quanh các đề tài kỹ thuật khác nhau. Khả năng đặc biệt này được thể hiện trong phương pháp làm việc của công ty. Tức là, công ty luôn khám phá những thị trường mới vùng những ứng dụng phần mềm mới. Khả năng này giúp tránh phải bỏ lỡ "cơ hội lớn" sắp đến.

9. Xây dựng doanh nghiệp dựa trên các nhóm nhỏ. So với giá trị trên thị trường chứng khoán của mình, Microsoft vẫn là một công ty tương đối nhỏ. Về nội bộ, công ty cũng thường xuyên được chia thành những đơn vị nhỏ để duy trì tối đa môi trường đội ngũ kinh doanh tối ưu. Đôi khi sự thay đổi diễn ra nhanh chóng đến nỗi ta có cảm giác hầu như mỗi tuần Microsoft đang tạo ra những phòng ban mới. Gates cũng dựa vào việc duy trì một cơ cấu đơn giản để kiểm soát được công ty. Bất cứ lúc nào ông có cảm thấy các kênh giao tiếp đang trở nên dàn trải hay lỏng lẻo, ông sẽ không ngần ngại giản lược hóa cơ cấu.

10. Không bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu. Vào lúc này, Gates đã ở trên đỉnh cao nghề nghiệp của mình trong hơn 20 năm. Trong thời gian đó ông trở thành người giàu nhất thế giới – quả là không tệ đối với một người trong độ tuổi 40 như ông. Mặc dù giàu có và thành đạt, Gates không bao giờ cho thấy dấu hiệu chùng xuống. Ông nói rằng ông luôn canh cánh trong lòng "một nỗi lo âm ỉ"

rằng mình có thể bỏ lỡ điều trọng đại tiếp theo. Ông không muốn phải lặp lại những sai lầm của công ty máy tính hàng đầu khác như IBM và Apple.

1

Chớp đúng thời cơ

Những tín đồ của công nghệ đã chiến thắng

TOM PETERS, (TÁC GIẢ CHUYÊN VIẾT VỀ ĐỀ TÀI QUẢN LÝ)

Vị thế quyền lực mà Microsoft đang tọa hưởng ngày nay là đỉnh cao thắng lợi của chiến lược kinh doanh mà Bill Gates và người bạn Paul Allen đã hoạch định tỉ mỉ nhiều năm trước đây khi cả hai vẫn đang ở lứa tuổi 20. Chìa khóa để dẫn đến thành công đó nằm trong sự kết hợp của nhiều yếu tố. Nó bao gồm tài năng sáng chói về kỹ thuật của những lập trình viên Microsoft trong thời kỳ đầu; nguồn năng lượng to lớn và tính đua tranh khốc liệt của bản thân Bill Gates; tầm nhìn độc đáo của ông: thấy trước cuộc cách mạng máy tính cá nhân sẽ xảy ra như thế nào và vai trò mà Microsoft có thể tham gia trong cuộc cách mạng này.

Người ta dễ dàng dè bỉu thành công của Microsoft cho rằng đó chỉ là một vận may khác thường nhờ kiếm được hợp đồng cung cấp hệ điều hành cho những chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của IBM. Nhưng sự kiện đó không chỉ đơn thuần là may mắn. Bill Gates đã nhận ra ý nghĩa quan trọng của bản hợp đồng với IBM. Ông biết rằng một hệ thống điều hành cung cấp một "mặt bằng" chung có thể làm thay đổi lịch sử của máy tính cá nhân. Và ông đã làm việc không biết mệt mỏi trong hơn 6 tháng để chắc chắn rằng khi thời cơ xuất hiện có rơi vào tay Microsoft. Bằng cách này ông đã tiếp sức cho vận may mình.

Người ta kể lại rằng khi chuẩn bị tìm đối sách thuyết phục IBM ký hợp đồng với mình, Gates đã nói với mẹ là sẽ không về nhà trong 6 tháng. Suốt thời gian này ông hầu như ăn ngủ luôn ở văn phòng, tập trung tâm trí để nghĩ cách giành được thương vụ này với IBM.

Ông hiểu rằng vụ làm ăn này vô cùng quan trọng. Đối thủ cạnh tranh chính trong hợp đồng này là Tập đoàn Digital Research, sở hữu hệ điều hành chạy trên máy tính Apple II – loại máy tính để bàn thành công nhất. Tuy nhiên, vào giai đoạn quyết định của các cuộc thương thảo thì nhân vật đàm phán chủ chốt của Digital Research lại đi nghỉ một tháng. Coi việc đi nghỉ là một biểu hiện của sự yếu kém, Gates đoan chắc là mình có thể lợi dụng sự vắng mặt này của đối thủ cạnh tranh.

Quyền năng của "những nhà trí thức dở người"

Từ chiếc nôi của cuộc cách mạng kỹ thuật số, một kiểu mẫu lãnh đạo kinh doanh mới đã ra đời. Đó là những người say mê công nghệ mà Bill Gates là người đi đầu. Gates là một điển hình về "quyền năng của những nhà trí thức dở người". Sự thăng tiến nhanh chóng về danh vọng và tiền tài của cá nhân ông là hiện thân của một sự biến dịch trong chòm sao kinh doanh. Đã từng bị giới doanh nhân Hoa Kỳ coi là lỗi thời thì sau cuộc cách mạng tin học nổ ra các chuyên gia kỹ thuật, hay còn gọi là những "techie", đã vươn lên tới vinh quang.

Có lẽ lần đầu tiên sự hiểu biết kỹ thuật ở tầm cao lại giữ một vai trò thiết yếu trong việc nắm bắt các khả năng mang tính chiến lược mà một thế giới mới chứa đựng nhiều thách thức của ngành công nghệ thông tin đã mở ra. Những nhà quản lý tổng quát kiểu truyền thống không còn thích nghi với xu hướng mới này nữa. Nhiều người trong số họ thậm chí không thể sử dụng được máy tính để bàn chứ chưa nói đến việc lập trình. Lớp doanh nhân mới ở Thung Lũng Silicon đóng khung trong những bộ đồ vét.

Những nhân viên mặc đồng phục xanh của công ty IBM từng chiếm ưu thế trong ngành kinh doanh máy tính qua hàng thập kỷ nay bỗng nhiên bị hụt hẫng trước sự chuyển đổi từ hệ máy mainframe sang máy tính cá nhân. Đứng ngay trước ngưỡng cửa của sự thay đổi này là Bill Gates, người đã sẵn sàng giữ vai trò dẫn đường để đưa mọi người bước vào mô hình mới này. Nhưng Bill Gates và Paul Allen, bạn thời trung học và là đối tác trong nghiên cứu phát triển ngôn ngữ máy tính, lại hoàn toàn khác so với những nhân viên của IBM.

Chàng trai Gates, với cặp kính cận dày cộm trên mắt, mái tóc đầy gàu và mặt nổi mụn, cùng Allen, một chàng trai hippy của cuối thập niên 60 còn sót lại với mái tóc dài thậm thượt và râu ria xồm xoàm đã cung cấp cho dân Mỹ một bức tranh biếm họa về chân dung của những tín đồ máy tính mà họ đã biết tại trường phổ

thông. Nhưng điều quan trọng hơn là thái độ khó chịu của giới kinh doanh Hoa Kỳ dành cho thành phần trí thức mọt sách và giới chuyên viên kỹ thuật lần đầu tiên gặp phải sự thách thức nghiêm trọng.

Dựa trên những luật lệ bất thành văn lan truyền trong giới kinh doanh Hoa Kỳ thì ai muốn bước vào con đường thương mại phải hội đủ các tiêu chuẩn: lì lợm, quyết đoán, may mắn, và làm việc không biết mệt. Chỉ thông minh không thôi thì chưa thể xem là một yếu tố nổi trội. Trên thực tế, đôi lúc những người này còn bị coi là những kẻ khuyết tật, nhất là khi họ lại vụng về trong giao tiếp và lập dị trong cách sống. Theo Randall E.Stross thì những anh tài mới về máy tính đã "lội ngược dòng" truyền thống phản trí tuệ này, "Cách dùng từ để nói về những người này có thể khác đi – như vào những năm 1950 người ta gọi họ"egghead"*, sang đến tâph niên 70 thì họ lại bị gọi là "nerd"* - nhưng thông điệp truyền đi thì chỉ có một : Trí tuệ là của nợ chứ không phải là tài sản."

* Trong tiếng Anh nghĩa của những từ này hàm ý trêu cợt, xúc phạm. Egghead dùng để chỉ những người rất thông minh nhưng thường chỉ quan tâm đến chuyện học thuật, sách vở.(Từ này được hình tượng hóa, do những người được coi là thông minh, uyên bác thường có trán cao trông như hình quả trứng!. Nerd là từ được dùng để cố tình sỉ nhục người nào đó về hình thức bên ngoài hoặc trong cách xử ngoài xã hội. Nerd còn có nghĩa là người quá thiên về khoa học kỹ thuật và không màng chi đến chuyện khác. (Microsoft Encarta Reference Library 2002)

Cho đến những năm 1970, những thần tượng của giới kinh doanh Mỹ vẫn còn là những người như Lee Iacocca, TGĐ điều hành của Chrysler – người có phong cách giống với ngôi sao điện ảnh Hollywood John Wayne, nổi tiếng với các vai cao bồi chính diện, hơn là diễn viên hài kịch lập dị Peewee Herman. Nhưng bỗng nhiên với sự chói sáng của Microsoft và Apple, những nhà tri thức dở người trở thành người thừa kế cả thế giới kinh doanh. Kỷ nguyên "quyền năng của những trí thức dở người" đã bắt đàu.

Tất nhiên ý nghĩa mang tính miệt thị của từ "nert" là chỉ dấu của một xã hội có giá trị được gắn kết với một loạt các tính cách và thái độ - thực ra đó là tàn tích của một thời đại mà những tài năng hữu hình, cụ thể cộng với tính thực tế được coi là những phẩm chất thèm muốn. Hiện nay chúng ta đang trải qua giai đoạn thay đổi về giá trị và được biểu hiện rõ nét nhất trong thế giới kinh doanh. Ở đó chúng ta đang chứng kiến sự vươn lên không ngừng

của tầng lớp gọi là "người lao động có tri thức."

Điều này thể hiện sự chuyển dịch quan trọng trong quyền lực kinh tế. Nó được so sánh giống như những thay đổi đã diễn ra trong suốt cuộc cách mạng công nghiệp, khi đó việc ứng dụng công nghệ trong các nhà máy làm thay đổi các mô hình tuyển dụng lao động và phân phối tài sản, vượt xa khả năng nhận biết đương thời. Nhiều chuyên gia cho rằng kể từ lúc cuộc cách mạng công nghệ thông tin bắt đầu cũng là lúc mở màn cho những thay đổi quan trọng bậc nhất trong đời sống chúng ta. Tác động của chúng đối với thế giới kinh doanh là điều mà ai cũng đều có thể nhận thấy rõ ràng.

Trong kỷ nguyên của lao động tri thức, kiến thức về kỹ thuật và tính sáng tạo là những tài sản mới của các công ty. Kết hợp được những yếu tố này với tính nhạy bén trong kinh doanh và bản chất thích cạnh tranh cao, bạn quả thực sẽ trở thành một "giống chim quý hiếm". Bill Gates chính là "giống chim quý hiếm" đó. Nhưng cộng thêm một chút may mắn khác thường, Gates đã vươn tới một đỉnh cao mà ở đó tài năng đặc biệt của ông được dịp nở rộ.

Ông chủ của hệ điều hành DOS

Bill Gates là nhân vật xuất hiện đúng lúc, đúng nơi. Tại một cuộc họp định mệnh với IBM vào 1980, tương lai của toàn bộ ngành công nghiệp máy tính – cũng có thể nói là của cả thế giới kinh doanh – đã chuyển qua một bước ngoặt bất ngờ. Các nhà quản lý của Big Blue (IBM) đã ký hợp đồng với một công ty phần mềm nhỏ đặt trụ sở tại Seattle để phát triển một hệ điều hành dành cho chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của mình. Họ nghĩ đơn giản rằng mình sẽ tiết kiệm được thời gian bằng cách thuê một công ty bên ngoài thực hiện giùm một khâu không quan trọng. Dẫu sao thì họ cũng là công ty kinh doanh phần cứng máy tính và đây mới chính là lãnh vực phát sinh tiền bạc và quyền lực thực sự. Nhưng họ đã sai lầm. Thế giới sắp đổi thay. Họ đã vô tình ký quyết định bàn giao vị trí đứng đầu thị trường của mình lại cho công ty Microsoft của Bill Gates.

Nhiều yếu tố đã tạo nên sự thành công của Bill Gates trong việc qua mặt IBM. Nhưng yếu tố quyết định chính là do một loại các sai lầm mà Big Blue gây ra do tự mãn vào thời điểm đó. Kết quả là IBM đã phung phí vai trò thống trị trong ngành công nghiệp máy tính. Một cựu nhân viên của IBM đã so sánh cung cách điều hành của IBM vào thời đó cũng giống như guồng máy quan liêu của nhà nước Liên Xô, nơi mà con dường để thăng tiến là phải làm vừa

lòng cấp trên chứ không phải phục vụ những lợi ích thực sự của người dân. Thế là ông IBM phục phịch và tự mãn đã va phải anh chàng Microsoft nhanh nhẩu và đói khát. Việc này cũng giống như dâng một con bò tót to béo ngái ngủ cho chú cá piranha chuyên tấn công và ăn thịt các động vật sống.

Gates đã may mắn. Nhưng nếu cũng chính cơ hội đó rơi vào tay một trong những đồng nghiệp của ông tại Thung Lũng Silicon thì kết quả đã có thể rất khác. Vớ được Bill Gates, IBM những tưởng mình đã tìm thấy một kẻ khù khờ, "không biết đá banh". Nhưng chính ở những khoảnh khắc như thế mà lịch sử đã xoay chuyển. Đứng trước cơ hội ngàn năm một thuở này, Bill Gates không thể bỏ qua và tận dụng nó triệt để. Điều mà IBM không thể nhìn thấy thì Gates lại thấy rất rõ. Thế giới máy điện toán đang ở ngay trước ngưỡng thay đổi lớn lao – những gì mà các lý thuyết gia về quản lý thích gọi là sự thay đổi mô hình. Gates hiểu theo cách mà tinh thần cảnh giác lỗi thời của IBM không thể hiểu nổi, rằng chính phần mềm chứ không phải là phần cứng là chìa khóa dẫn đến tương lai. Ông cũng thừa hiểu rằng với tư cách của một công ty lớn mạnh, đứng đầu thị trường như IBM, yêu cầu bức thiết của họ là phải thiết lập một chuẩn mực chung, còn gọi là hệ nền (platform), cho các ứng dụng phần mềm. Hệ nền đó sẽ là Q-DOS, một hệ điều hành đã có sẵn được Gates mua lại từ một công ty khác, và tại Microsoft nó được đổi tên thành MS-DOS. Nhưng thậm chí Gates cũng không thể tưởng tượng rằng hợp đồng mua bán đó sẽ mang lợi nhuận như thế nào đối với Microsoft.

Sự lúng túng của IBM đối với thị trường máy tính cá nhân

IBM đã chậm chân trên thị trường máy tính cá nhân. Công ty đang thống trị trong ngành kinh doanh hệ thống máy tính mainframe này đã không thể nhận ra tầm quan trọng – và mối đe dọa – từ sự phát triển của máy tính cá nhân gây nên. Thời điểm IBM quyết định gia nhập thị trường máy tính cá nhân vào năm 1980 thì Apple, công ty di tiên phong trong ngành kinh doanh máy tính để bàn, đã có giá trị thị trường là 100 triệu USD.

Frank Cary, chủ tịch của IBM vào thời đó, đã ra lệnh cho nhân viên của mình phải sản xuất được máy tính cá nhân mang nhãn hiệu IBM trước tháng 8 năm 1981. Vì quá vội vã để kịp thời gian, nhân viên chịu trách nhiệm dự án này đã sai phạm hai lỗi lầm cơ bản về mặt kỹ thuật. Cả hai lỗi lầm này đều xuất phát từ một quyết định duy nhất là tìm kiếm nhà cung cấp bên ngoài công ty cho hai chi tiết cơ bản của loại máy tính mới, gồm có bộ vi xử lý vốn được coi là trái tim của máy PC mới là hệ điều hành. Intel đã đồng ý cung

cấp bộ vi xử lý và một công ty gần như vô danh đặt trụ sở tại Seattle đã đồng ý cấp hệ điều hành.

Việc cho ra đời loại máy tính cá nhân PC IBM thoạt tiên đã gặt hái được thành công về mặt thương mại. Nhưng công ty IBM cuối cùng tính ra để lọt hầu hết những lợi nhuận có được từ việc kinh doanh cá nhân của mình vào tay hai thành viên đối tác. Theo thỏa thuận ban đầu giữa IBM và Microsoft, Big Blue đồng ý tài trợ hầu hết các chi phí phát triển MS-DOS nhưng chỉ một mình Microsoft là được quyền cấp giấy phép sử dụng hệ điều hành cho bên thứ ba. Đây là một điều khoản chết người.

Khi ngành công nghiệp PC bùng nổ, hàng ngàn đối thủ cạnh tranh mới nhảy vào thị trường. Hầu hết tất cả các công ty này cuối cùng đều phải sử dụng hệ điều hành MS-DOS và phải trả tiền cho Microsoft cho đặc quyền này. Nhưng sai lầm của IBM không chỉ dừng lại ở đó. Khi biết mình đã sai lầm, IBM đã không hề nghĩ đến việc thương lượng lại hợp đồng cấp phép hay tìm cách chấm dứt hợp đồng với Microsoft. Thậm chí còn bí ẩn hơn nữa khi các nhà quản lý cấp cao của IBM lại thủ tiêu một hệ điều hành được phát triển trong nội bộ mà rất có thể đã phá vỡ sự thao túng thị trường máy tính cá nhân của Bill Gates.

Hơn một thập kỷ sau, IBM vẫn sản xuất nhiều máy tính cá nhân hơn bất kỳ công ty nào khác, nhưng bộ phận chuyên về hệ thống máy tính cá nhân của công ty đã bị thua lỗ. Những công ty duy nhất thu được những khoản lợi nhuận kếch sù từ ngành kinh doanh PC có sự cạnh tranh cao độ này là các nhà cung cấp bộ vi xử lý và hệ điều hành mà đến tận ngày nay vẫn còn chịu sự thống trị của Intel và Microsoft.

Bám lấy vận may

Bill Gates thừa thông minh để hiểu ra rằng nếu ông đi những nước cờ đúng thì hệ điều hành MS-DOS của ông có thể trở thành chuẩn mực công nghiệp. Vào thời đó thì bản thân hệ điều hành này cũng chỉ là một trong nhiều hệ điều hành khác đang xuất hiện trên thị trường.

Lúc đó nhiều người làm việc trong ngành công nghiệp máy tính cho rằng xét trên quan điểm thuần túy kỹ thuật thì MS-DOS có một nhược điểm nghiêm trọng. Công ty Apple đã tự khẳng định được mình là nhà cung cấp máy tính để bàn được lựa chọn hàng đầu. Những người sáng lập ra Apple đã mang đến cho ngành kinh doanh máy tính một dáng dấp và một cung cách mới. Máy tính

của Apple phổ biến vì chúng dễ vận hành và thích thú trong sử dụng. Lúc đó tuy công ty chưa phát triển hệ điều hành Apple Macintosh dựa trên các biểu tượng nhưng đã có dấu hiệu cho thấy rằng người của Apple đã đi trước trong cuộc chơi này.

Nhưng Gates lại có một đồng minh quan trọng – một công ty IBM hùng mạnh hậu thuẫn cho hệ điều hành của mình. Big Blue (IBM) đã chiếm lĩnh ngành kinh doanh hệ thống máy mainframe trong nhiều năm và, tuy có phần hơi muộn, đang chuẩn bị tham gia vào thị trường máy tính cá nhân. Họ muốn dùng uy tín thương hiệu IBM của mình như một vũ khí quan trọng trong cuộc cạnh tranh trước mặt. Gates đã phán đoán đúng khi nghĩ rằng cơ hội tốt nhất để lập nên một chuẩn mực công nghiệp khác ngoài chuẩn xoay quanh hệ thống máy tính Apple sẽ nằm ở thời điểm xuất hiện của nhà sản xuất máy tính Apple sẽ nằm ở thời điểm xuất hiện của nhà sản xuất máy tín có uy tín nhất trên thế giới này trên thị trường máy tính. Trong nhiều năm IBM đã hãnh diện khoe khoang rằng "chưa từng một ai bị đuổi việc vì mua máy tính của IBM cả." Lúc bấy giờ, máy tính IBM nổi tiếng về độ tin cậy vượt trội so với các đối thủ khác trong giới máy tính. Công ty này có khả năng giành được một thị phần lớn trên thị trường máy tính để bàn.

Việc máy tính mang nhãn hiệu IBM sắp sửa tràn ngập thị trường đồng nghĩa với việc hệ điều hành (HĐH) được sử dụng trong những chiếc máy này sẽ nhảy vọt lên vị trí thứ nhất hay thứ hai. Mỗi chiếc PC do IBM xuất xưởng hẳn sẽ được cài đặt HĐH MS-DOS của Microsoft. Đối với Microsoft, sự kiện này chính là con ngựa thành Troa trong truyện cổ Hy Lạp. Mỗi chiếc PC gắn mác IBM được mua về đặt chễm chệ trên bàn làm việc sẽ làm công việc quảng cáo không công cho HĐH của Microsoft đang ẩn sâu bên trong. Đây là một điều may mắn kỳ lạ đối với Bill Gates. Nhưng những gì xảy ra tiếp sau đó sẽ là lời giải thích dài dòng nguyên nhân tại sao chính Bill Gates, chứ không phải là Steve Jobs hay một nhà kinh doanh nào đó tại Thung Lũng Silicon, là người đàn ông giàu nhất thế giới hiện nay.

Đến cuối những năm 1970, Microsoft đã cấp phép sử dụng phần mềm của mình cho nhiều khách hàng. Trong năm 1977, Gates cung cấp phần mềm cho công ty Tandy, đồng thời cũng đã cấp phép phần mềm BASIC 6520 cho máy tính thế hệ Apple II của công ty Apple. Microsoft còn tiếp tục làm việc với nhiều công ty máy tính hàng đầu khác. Điều này hoàn toàn phù hợp với những mục đích của Bill Gates. Microsoft lúc đó đã đang bắt đầu thiết lập một chuẩn mực công nghiệp bằng phần mềm của mình, đúng

theo những gí mà Gates muốn. Và ông đã tiếp tục theo đuổi chiến lược này bằng MS-DOS.

Khác với quan điểm của Microsoft, Apple cho rằng cách duy nhất để bảo đảm chắc chắn chất lượng sản phẩm của mình là phải nắm chặt quyền kiểm soát mọi việc, kể cả HĐH Macintosh độc quyền của mình.

Apple không muốn bất kỳ ai khác "làm nhái" máy tính của mình. Trong nhiều năm Apple cương quyết từ chối cấp phép hệ điều hành Apple Mac cho những nhà sản xuất khác. Điều này có nghĩa rằng ai đó muốn sử dụng hệ điều hành "thân thiện với người dùng" của Apple người đó phải mua máy tính của Apple chứ không còn cách nào khác. Chiến lược này nghe có vẻ hợp lý, nhưng chỉ thích hợp với "luật chơi" cũ. Vấn đề đối với Apple thuộc về mô hình kinh doanh và tầm nhìn chiến lược. về khía cạnh này thì sản phẩm của Apple chỉ đi trước nhà khổng lồ phần cứng IBM có một thế hệ.

Apple kinh doanh cả phần cứng lẫn phần mềm. Mặc dù những nhà quản lý của Apple vẫn thừa nhận rằng khách hàng ngày càng đánh giá phần mềm vô hình có giá trị hơn phần cứng hữu hình nhưng về mặt chiến lược họ vẫn không thể tách hai mảng này.

Apple viện lý do là mình có được một sự kết hợp nguy hiểm. Họ cho rằng với Apple Mac họ có một hệ điều hành tốt nhất và một cỗ máy tuyệt vời nhất trên thị trường, vì vậy chuyện họ thống trị ngành công nghiệp máy tính để bàn chỉ còn là vấn đề thời gian. Sai lầm của họ là họ đã tin rằng công nghệ tốt nhất cuối cùng sẽ giành được chiến thắng. Đến khi họ kịp nhận ra sai lầm của mình thì Bill Gates và công ty Microsoft đã nắm giữ 80 phần trăm thị phần. (Nếu các nhà điều hành của Apple có để mắt theo dõi sự phát triển của máy thu băng video (VCR) một vài năm trước đó thì họ đã có thể nhận ra sai lầm của mình. Dù cho có trong tay một lợi thế rõ rệt về công nghệ, hệ thống video Betamax của Sony cuối cùng đã bị VHS – hệ thống video gia đình – làm chìm nghỉm).

Nhưng liệu Bill Gates có tiến được xa? Vào giữa những năm 1980, danh tiếng của Gates như một nhà lập trình siêu hạng đã được công nhận một cách rộng rãi.

Định luật Moore

Vào năm 1965, bằng những phát biểu mà sau này nổi tiếng dưới cái tên là định luật Moore, Gordon Moore, sáng lập nên công ty

Fairchild Semiconductor, tiền thân của công ty Intel, đã xác định được tốc độ tăng trưởng sức mạnh của các bộ vi xử lý. Dựa trên tính toán của mình về tốc độ phát triển công nghệ, Moore đã dự báo rằng trong vòng 10 năm tới, số lượng các thành phần có thể lắp vừa vặn vào một bộ vi xử lý sẽ tiếp tục tăng gấp đôi sau mỗi năm.

Thực ra, ý nghĩa sâu xa của định luật này phải được hiểu là năng lực của các bộ vi xử lý mỗi năm sẽ tăng gấp đôi trong khi phí tổn sản xuất chúng lại tăng không đáng kể. Dự báo này trở nên chính xác một cách kỳ lạ. Nhưng vào đầu những năm 70, rất ít người hiểu được tầm quan trọng của ý nghĩa này đối với tương lai của ngành công nghiệp máy tính. Chỉ riêng một số kẻ "cuồng si máy tính" ở Seattle nghĩa rằng họ đã bắt đầu có manh mối.

Định luật Moore đã tạo hưng phấn để Gates và Allen lập ra công ty Microsoft. Gates thừa nhận công lao của Allen khi trình bày với ông Định luật Moore và chỉ ra tiềm năng thương mại trong ngành công nghệ bán dẫn có mức tăng trưởng tính bằng cấp số nhân. Theo Gates, "Hiện tượng tăng trưởng theo cấp số nhân là rất hiếm." Ông nhớ là đã hỏi Allen một cách ngờ vực: "cậu nói nghiêm túc đấy chứ?"

Allen đã cực kỳ nghiêm túc. Những gì mà Allen và Gates hiểu, còn IBM và DEC lại không, chính là ẩn ý của định luật này. Dựa trên Định luật Moore, cả hai lý luận rằng nếu Moore đúng thì sức mạnh xử lý sẽ biến giấc mơ về chiếc máy vi tính trở thành sự thật trong một khoảng thời gian rất ngắn. Theo họ thì "điều này sắp sửa xảy ra" và thế là cả hai đã bắt tay vào việc chuẩn bị viết phần mềm cho những cỗ máy sắp xuất hiện.

Một số ít người không tin rằng ông là một trong những chuyên gia công nghệ (techie) tài năng nhất nổi lên từ sự xáo trộn trong cuộc cách mạng ở Thung Lũng Silicon. Tinh thần cạnh tranh và nỗ lực cá nhân vươn đến thành công của ông thật thần kỳ. Điều mà những người chỉ trích nghi ngờ chính là khả năng quản lý của ông. Họ hỏi liệu ông có đủ những kỹ năng và uy tín cần thiết để lãnh đạo một công ty đang nhanh chóng trở thành môt một đấu thủ lớn trong giới kinh doanh Hoa Kỳ hay không.

Khoảng năm 1984, tạp chí Fortune chê trách Gates vì đã thất bại trong việc phát triển năng lực quản lý để biến những thắng lợi nhất thời mà ông đã giành được sự thống trị lâu dài. Điều mà báo giới trong lãnh vực thương mại vẫn cần phải học tập là tầm cỡ của Gates vượt trên cả vai trò của một techie hay một nerd máy tính

gặp vận may. Con người của Bill Gates phức tạp hơn nhiều so với những gì chúng ta trộm nghĩ. Sự đăng quang của ông đã đánh dấu một giai đoạn chuyển đổi quan trọng đối với các cân quyền lực trong giới kinh doanh.

Thiết lập chuẩn mực

Quyết định giao cho Microsoft thực hiện hệ điều hành là một sai lầm mà IBM đã phải trả một giá quá đắt. Cũng tương tự như vậy, quyết định của Apple không cấp phép sử dụng hệ điều hành của họ cuối sùng đã trở thành quyết định ngăn cản Apple giành được một thị phần lớn và gần như đã làm cho công ty này phá sản. Đây là những sai lầm mà Bill Gates không hề có ý định lặp lại.

Cho đến ngày nay, hai quyết định định mệnh đó đã ngấm sâu trong cung cách hành xử của Microsoft. Điều quan trọng nhất là sự ý thức rằng công ty nào đã thiết lập được một chuẩn mực công nghiệp công ty đó sẽ gần như luôn thống lĩnh thị trường. Quan điểm đó luôn được nhắc đi nhắc lại với những ai làm việc cho Bill Gates.

Khẩu hiệu "Chúng tôi thiết lập nên chuẩn mực" của Microsoft ra đời thậm chí trước khi công ty ký hợp đồng với IBM. Nó nhấn mạnh sự rõ ràng trong tư duy của Gates ngay từ những ngày đầu, và giải thích được nỗi ám ảnh của ông trong việc muốn trở thành người đầu tiên đưa sản phẩm mới ra thị trường. Khẩu hiệu này cũng nói lên quyết tâm tiếp thị phiên bản mới của công ty ra thị trường khi có ai đe dọa giành lấy lợi thế của Gates. Trong một số trường hợp, Gates còn mua luôn toàn bộ một công ty phần mềm nào đó nếu ông tin rằng công ty đó vừa tạo được một bước tiến về công nghệ quan trọng có giá trị ứng dụng vượt qua công ty ông. Bằng cách này, Gates mới chắc chắn rằng Microsoft sẽ chiếm lĩnh thị trường đó ngay từ đầu. Đồng thời, ông có thể có được kiến thức công nghệ đó bằng cách lôi kéo những bộ não đã nghĩ ra công nghệ đó về dưới trướng của Microsoft.

Ngày nay, khẩu hiệu "Chúng tôi thiết lập nên chuẩn mực" vẫn là trọng tâm trong chiến lược kinh doanh của Bill Gates. Nó đồng thời còn là một lời nhắc nhở kịp thời cho bất kỳ ai trong công ty Microsoft lỡ quên đi tầm quan trọng của bài học IBM.

Phần mềm phổ dụng

Dù yêu mến hay căm ghét Bill Gates thì không ai có thể phủ nhận được sự thật là các phần mềm của Microsoft đang thống lĩnh

ngành công nghiệp máy tính toàn cầu. Khoảng 80% máy tính cá nhân đang sử dụng một phiên bản phần mềm Windows bất kỳ của Microsoft. Ngoài ra, tuyệt đại đa số máy PC xuất xưởng đều được cài đặt phần mềm của Microsoft. Điều này cho phép Bill Gates có một lợi thế to lớn ban đầu so với mọi đối thủ của mình.

Trong những năm gần đầy, Gates đã cho thấy là ông rất lão luyện trong việc nâng vị trí thống lĩnh của Microsoft lên để nắm bắt các thị trường ứng dụng công nghệ thông tin mới. Một số người cho rằng ông đã sử dụng mọi phương tiện chiếm giữ thị trường phần mềm máy tính cá nhân để lồng ghép sản phẩm của Microsoft bán cho khách hàng. Mặt khác, Gates đơn giản chỉ làm một việc mà bất kỳ nhà kinh doanh nhạy bén nào cũng làm" giành lợi thế về cho mình.

Khi nhìn lại lịch sử máy tính cá nhân có lẽ thật dễ cho rằng vị trí thống lĩnh thị trường hiện tại của Microsoft như một món quà trời cho. Nhưng nhận định như vậy là quan sát cuộc cách mạng máy PC qua một lãng kính hẹp; giả định rằng thị trường máy tính cá nhân hẳn sẽ tự động cất cánh mà không cần đến hành động của những nhân vật chủ chốt như Bill Gates. Như thế thì quá phi thực tế. Một cách diễn giải khác là coi ưu thế của Microsoft như kết quả từ những sai lầm do người khác, chủ yếu là từ IBM và Apple. Nhưng nói vậy chúng ta lại đánh giá quá thấp vai trò của Bill Gates và những đồng nghiệp của ông ở Microsoft.

Yếu tố thời cơ

Trong kỷ nguyên của lao động trí thức, kiến thức về kỹ thuật và khả năng sáng tạo là những vốn liếng mới trong kinh doanh. Kết hợp được những vốn liếng này với tính nhạy bén trong kinh doanh cùng bản chất thích cạnh tranh cao, bạn sẽ trở thành một "giống chim hiếm". Bill Gates chính là "giống chim quý hiếm" đó. Nhưng nhờ một chút máy mắn khác thường đã đưa ông lên một đỉnh cao mà ở đó tài năng đặc biệt của ông có thể phát triển nở rộ. Những bài học đầu tiên từ trường phái lãnh đạo kinh doanh theo kiểu Bill Gates là:

• Yếu tố thời cơ. Microsoft gặp một vận may to lớn vào năm 1980 khi IBM, lúc đó đang là công ty đứng đầu thị trường của ngành công nghiệp máy tính, ký hợp đồng với Bill Gates để phát triển hệ điều hành cho máy tính cá nhân đầu tiên của mình.

• Bám lấy vận may - đừng xử trí vụng về. May mắn chỉ đưa bạn đến đó. Vấn đề là bạn phải làm gì với vận may của mình, điều đó

mới thật đáng nói. Có rất nhiều triệu phú ở Thung Lũng Silicon đã có thể trở thành tỷ phú nếu họ biết khai thác vận may của mình tốt như Bill Gates. Khi vận may ngàn năm một thuở rơi vào Bill Gates, ông ta nắm lấy nó bằng cả hai tay. Ông đã không ngừng khai thác để giành chiến thắng từ lúc đó và không hề biểu lộ dấu hiệu nào cho thấy là ông từ bỏ cơ hội của mình.

• Ai lập nên chuẩn mực, người đó sẽ chiến thắng. Điều mà Bill Gates hiểu, và những người khác thì không, là trong ngành kinh doanh máy tính, thị phần tự nó kéo dài sự sống cho nó. Một khi công ty đã thiết lập được một chuẩn mực công nghiệp rồi thì công ty khác khó lòng hất đổ được vị trí của nó để tiếm quyền. "Chúng tôi thiết lập nên chuẩn mực" là khẩu hiệu của Microsoft ngay từ những ngày đầu, trước cả lúc công ty ký được hợp đồng định mệnh với IBM rất lâu. Ngày nay, nó vẫn là trọng tâm trong chiến lược kinh doanh của Bill Gates.

• Lấn dần từng bước. Gates đã thành công trong việc dùng ảnh hưởng từ vị thế thống lĩnh thị trường của Microsoft để thiết lập phiên bản của riêng mình trong những phần mềm ứng dụng mới. Chính chiến lược marketing táo tợn này đã khiến cho các cơ quan chống độc quyền của chính phủ Hoa Kỳ phải tiến hành điều tra đại gia phần mềm này.

• Hãy để công nghệ học định hình chiến lược. Gates là một trong số rất ít các nhà lãnh đạo kinh doanh thực sự hiểu được y nghĩa của công nghệ học. Điều này giúp ông đưa ra những quyết định mang tính chiến lược dựa trên tầm nhìn của riêng ông về hướng đi sắp tới của công nghệ.

2

Niềm đam mê công nghệ

Tôi thực sự hiểu cách viết phần mềm; có cả một thế giới mới về các chuẩn mực cần phải phát triển; người của chúng tôi rất tinh thông trong lĩnh vực này và không có ai khác đang làm điều đó.

BILL GATES

Bill Gates có niềm đam mê sống chết đối với máy tính cá nhân. Ngay từ những ngày đầu, Gates và người bạn đồi tác Paul Allen đã nhận ra rằng máy tính cá nhân sẽ làm thay đổi tất cả. Hai người thường bàn luận đến tận khuya về tương lai của thế giới sau khi máy tính cá nhân xuất hiện. Họ thật sự tin rằng cuộc cách mạng máy tính sẽ diễn ra. "Nó sắp sửa xảy ra" là một tín điều đối với một Microsoft mới ra ràng, và họ sẽ viết phần mềm cho cuộc cách mạng này trở thành hiện thực. Điều mà cả hai không thể hình dung vào lúc đó là vai trò mà họ sẽ nắm giữ và những biến chuyển lạ thường từ các sự kiện đã khiến công ty họ nhảy tót lên vũ đài của thế giới. Nhưng thậm chí vào lúc đó họ đã biết trước được điều mà IBM cad những công ty sản xuất máy tính mainframe khác như Digital Equipment Corporation (DEC) chưa kịp nhận ra rằng: các công ty này đang rơi vào tình cảnh rất, rất khó khăn.

"Tôi còn nhớ ngay từ đầu chúng tôi đã tự hỏi: "Một khi máy tính trở nên mạnh và giá thành rẻ thì cánh cửa DEC sẽ ra làm sao nhỉ? Và điều đó sẽ có ý nghĩa gì đối với IBM?" Chúng tôi thấy dường như họ đã bị kẹt cứng ngắt. Chúng tôi nghĩ có thể những ngày sắp tới họ cũng vẫn còn bị kẹt cứng như thế. Chúng tôi nói với nhau rằng "Trời ơi, tại sao bọn họ lại chẳng chút sững sờ nhỉ? Tại sao mà họ lại chẳng hề kinh ngạc hay hoảng sợ gì chứ?""

Kiến thức vê công nghệ của Bill Gates là một trong những yếu tố

quan trọng nhất tạo nên thành công liên tục của Microsoft. Ông giữ quyền kiểm soát đối với những quyết định then chốt thuộc lĩnh vực này. Nhiều lúc, ông đã nhìn thấy được hướng phát triển tương lai của công nghệ học rõ ràng hơn những đối thủ của mình.

Những chiến binh mã lệnh

Gates là một trong số ít các TGĐ điều hành sáng lập công ty xuất thân từ giới kỹ thuật của ngành công nghiệp máy PC mà vẫn sống sót và phát triển mạnh bên giới kinh doanh PC. Niềm đam mê đối với công nghệ học đã tạo cho vai trò lãnh đạo của ông một ưu thế đặc biệt. Dù trở nên giàu có và kinh nghiệm trong kinh doanh, sâu thẳm trong tâm hồn, Gates vẫn giữ lại bản sắc khởi điểm của mình: một "techie" (chuyên gia kỹ thuật).

Gates coi việc "viết mã lệnh" – hay còn gọi là lập trình máy tính – là một loại lệnh gọi cao cả. Nhân viên của Microsoft được chia thành 2 loại: nhóm phát triển sản phẩm, bao gồm những lập trình viên giỏi nhất; và nhóm thứ hai gồm những những nhân viên còn lại.

Nhóm phát triển sản phẩm được quyền mua các cổ phần ưu đãi của công ty; văn phòng riêng của các lập trình viên tại bản doanh của Microsoft ở Redmond được ưu tiên giữ lại mỗi khi xảy ra tình trạng thiếu chỗ. (Cuối cùng do tình trạng phòng ốc quá nhiều người nên vào năm 1995 những nhóm phát triển sản phẩm nhỏ hơn phải dời đến một khu nhà phụ chỉ cách đó 1 dặm.)

Những đồng nghiệp tại Microsoft công nhận rằng vốn kiến thức về kỹ thuật của Gates giúp ông có được lợi thế hơn. Brad Silverberg, một thành viên nhóm phát triển hệ điều hành Windows nói: "Ông ấy có khả năng đưa ra những câu hỏi xác đáng. Ông còn nắm được các chi tiết phức tạp của một chương trình phần mềm rõ đến mức bạn sẽ thắc mắc: "Làm sao mà ông ta biết được điều đó?""

Chính Gates đã từng tuyên bố là ông có thể nhớ lại những "khối mã lệnh khổng lồ" nhiều năm sau khi ông sửa chữa nó lần cuối cùng. Vào những ngày xa xưa, đích thân ông duyệt xem từng dòng mã lệnh. Nhưng ngày nay ông không thể thực hiện được điều đó dù ông rất quan tâm đến tất cả các sản phẩm mới của Microsoft.

Theo lời ông: "Tất nhiên tôi có thể sử dụng tất cả các sản phẩm mà chúng tôi có, nhưng tôi không thể nào duyệt hết tất cả các mã

lệnh đã viết. Vai trò của tôi tập trung nhiều hơn cho việc xây dựng chiến lược và định hướng phát triển cho nhân viên cũng như cách thức họ làm việc với nhau như thế nào. Có rất nhiều sáng kiến ra đời và tôi phải chọn ra cái nào là quan trọng, sau đó truyền đạt lại cho người sử dụng. Tất cả đều rất quan trọng."

Mặt khác theo quan điểm của Bill Gates thì kinh doanh không đòi hỏi những kiến thức chuyên môn đặc biệt. Năm 1992, ông đã nói "Nếu bạn giỏi toán học thì bạn sẽ hiểu được kinh doanh. Nó không phải là một môn quá sâu xa gì." Ông còn cho rằng nó "chỉ đòi hỏi 10% "chu kỳ trí tuệ" của riêng ông mà thôi."

Bắt đầu từ khi còn trẻ

Sở thích nổi tiếng của Gates là tuyển dụng những sinh viên xuất sắc nhất thẳng từ các trường đại học. Thoạt tiên công ty chỉ tuyển những người tài giỏi mà Gates và Allen biết ở trường. Họ được gọi là "những người bạn thông minh". Nhưng khi Microsoft chuyển từ Albuquerque về Seattle thì công ty cạn kiệt những người bạn thông minh và phải chuyển sang tìm kiếm "những người lạ thông minh."

Trong nhiều năm, công ty đã mở rộng những kỹ thuật và sở thích tuyển dụng đặc biệt của riêng mình. Ngay từ những ngày đầu, Gates đã nhận thấy rằng phương pháp phát triển phần mềm của ông chỉ có thể được nuôi dưỡng tốt nhất giữa "những người còn rất trẻ và chưa có mấy kinh nghiệm."

Vì vậy vào năm 1994 khi tuổi trung bình của nhân viên Microsoft tăng đến 31 thì Gates đã thú nhận rằng ông mong muốn được nhìn thấy tỷ lệ nhân viên được tuyển trực tiếp từ trường đại học sẽ quay lại con số 80% như những năm đầu. Ông nói: "Giới trẻ sẵn sàng học hỏi hơn và luôn đưa ra những ý tưởng mới."

Mối giao duyên giữa Gates và máy tính bắt đầu từ những năm trung học. Vào thời đó, rất ít trường có khả năng cho phép học sinh sử dụng máy tính, nhưng trường Lakeside của Bill Gates là một ngoại lệ. Gates đã thực hiện vụ giao dịch kinh doanh đầu tiên về máy tính của mình lúc 13 tuổi khi ông đồng ý tìm kiếm những lỗi phần mềm để đổi lấy thời gian sử dụng máy tính miễn phí. "Tôi thật may mắn khi được tiếp xúc với máy tính từ khi còn ít tuổi. Máy tính lúc đó rất đắc đỏ và hạn chế về chức năng nhưng vẫn thật quyến rũ."

Đối với cậu bé Gates thì sự khám phá ra máy tính đã mở ra một

chân trời hoàn toàn mới mẻ. Những gì mà Gates và những người bạn niên thiếu của cậu – chứ không phải những người lớn đang làm việc trong ngành công nghiệp máy tính – có thể thấy được chính là tiềm năng to lớn của máy tính trong việc làm thay đổi cuộc sống của con người. Lập luận phổ biến vào thời đó là máy tính chỉ thuộc về công sở và sẽ mãi đặt ở đó. Nhưng với Gates và các bạn của mình thì tiềm năng của nó còn lớn hơn nhiều. "Tôi cùng một số người bạn đã thảo luận về điều đó rất nhiều và nhất trí rằng, nhờ phép mầu của công nghệ vi điện tử, chúng sẽ biến đổi thành một cái gì đó mà ai cũng có thể sử dụng được. Chúng tôi không thấy bất kỳ một giới hạn nào đối với tiềm năng của máy điện toán và chúng tôi thực sự cho rằng viết phần mềm là một công việc đòi hỏi sự tinh tế. Vì vậy chúng tôi tuyển dụng những người bạn viết phần mềm để xem máy điện toán thực sự là loại công cụ gì – một công cụ dành cho Thời đại Thông tin có thể phóng đại sức mạnh trí tuệ của bạn thay vì chỉ sức mạnh cơ bắp."

Lợi thế to lớn khác mà Bill Gates và những người bạn ở Microsoft có là họ được tham dự vào sự phát triển của máy tính cá nhân ngay từ những ngày đầu. "Nhờ theo đuổi lĩnh vực này với một sự tập trung cao độ và nhờ có mặt ngay từ lúc ngành công nghiệp này còn sơ khai nên chúng tôi có khả năng xây dựng một công ty nắm giữ vai trò trọng tâm trong một cuộc cách mạng khá lớn. Bây giờ thật may mắn là cuộc cách mạng cũng vẫn chỉ đang trong giai đoạn đầu. Đã 23 năm trôi qua kể từ khi chúng tôi sáng lập công ty. Nhưng không nghi ngờ gì nữa, nếu chúng theo những thói quen mà mình đã hình thành và kiên trì với chúng thì 23 năm tới sẽ đem lại cho chúng tôi nhiều tiềm năng hơn nữa và thậm chí có thể đưa chúng tôi tiến gần đến viễn cảnh ban đầu của mình là "Nhà nào trên bàn cũng có một máy tính.""

Tuy nhiên sự trẻ trung của họ cũng gây ra một số khó khăn. Khi mới lập ra Microsoft, Gates và người bạn Paul Allen đã trải qua nhiều rắc rối để dược những đối tác trong ngành thừa nhận một cách nghiêm túc. Gates đã nói: "Đầu tiên bạn sẽ gặp phải sự ngờ vực. Nếu bạn còn trẻ thì rất khó thuê văn phòng. Bạn cũng không thể thuê xe khi chưa đủ 25 tuổi, vì vậy lúc đó tôi luôn phải đi taxi để gặp khách hàng. Và khi ai đó đề nghị tôi đi bàn công chuyện ở quán bar thì, ái chà, tôi lại chưa đủ tuổi để được phép bước vào những nới đó."

Nhưng trẻ tuổi cũng có lợi thế của nó. Chỉ ở một thời điểm duy nhất: khả năng nhạy bén trong kinh doanh của Gates thường bị đánh giá thấp trong những ngày đầu. Jack Sams, một trong những giám đốc của IBM, người đã ký hợp đồng với chàng Gates 21 tuổi

để cung cấp hệ điều hành cho máy IBM PC kể lại: "Khi anh ta xuất hiện tôi cứ ngỡ anh ta là một cậu bé chạy việc ở văn phòng."

Đó là một sai lầm mà IBM phải hối tiếc. Gates hiểu được ấn tượng mà sự trẻ trung của ông tạo nên và sử dụng nó như một lợi thế.

Nhiều năm sau ông nhận xét: "Thật buồn cười, bởi vì lúc đầu còn nghi ngờ thì người ta thường nói "Ồ, thằng nhóc này chẳng biết gì cả." Nhưng khi bạn chứng minh cho họ thấy bạn có một sản phẩm tốt và bạn biết được điều đó thì họ thật sự dễ trở nên sốt sắng quá mức. Vì vậy, ít ra là ở đất nước này, sự trẻ trung là một tài sản vô giá cho chúng ta một khi đạt đến một ngưỡng cửa nào đó."

Thời trang của những gã cù lần

Một mục tiêu khác mà chàng Gates "cù lần" cũng đã đạt được tại Microsoft là làm cho việc phát triển phần mềm lần đầu tiên trở thành "mốt". Một phần, khi Gates và nhóm bạn trường Lakeside bắt đầu ăn dầm ở dề tại phòng máy tính của trường thì bị coi là những tên "cù lần". Sau này khi những công ty như Microsoft và Apple trở nên nổi tiếng thì nhận thức của số đông bắt đầu thay đổi.

Vào giữa những năm 1980, được vào làm việc trong ngành công nghiệp máy tính thì thật là "sướng tê người". Trên khắp nước Mỹ, những sinh viên đại học giỏi nhất đều ấp ủ sẵn trong đầu mình một sự nghiệp mới. Họ không đủ kiên nhẫn chờ đến ngày cầm lấy mảnh bằng tốt nghiệp rồi mới tìm đến Thung Lũng Silicon hay bản doanh của Microsoft, nơi mà mọi mơ ước của họ đang thực sự hối hả diễn ra. Microsoft có nếp văn hóa riêng của mình, hợp thời một cách đặc biệt, và thiên về kinh doanh. Vào thời đó, Gates và các đồng nghiệp tại Microsoft đã sáng chế ra ngôn ngữ của riêng mình, dựa trên những tiếng lóng mà họ thường sử dụng từ ngày còn là những tay hacker máy tính ở trường. Sau đây là một vài ví dụ:

• Dogfood: từ được các lập trình viên ở Microsoft dùng để chỉ những phần mềm bị lỗi; phần mềm không đủ hoàn chỉnh để bán nhưng đủ để sử dụng trong nội bộ.

• Selftoast: mâu thuẫn với chính mình.

• Vaporware: một sản phẩm không bao giờ được mang ra bán vì một lý do nào đó.

• Face-mail: cuộc chuyện trò mặt nhìn mặt nhau ở trong phòng

(ngược lại với voice mail – thư thoại hay e-mail – thư điện tử)

• Braindump: chuyển giao kiến thức kỹ thuật.

Không ngừng Nghiên cứu và Phát triển

Xuất thân từ lĩnh vực kỹ thuật nên Bill Gates hiểu rất rõ tầm quan trọng của việc đầu tư vào nghiên cứu. Ông đã dùng một phần rất lớn trong doanh thu của Microsoft chi cho nghiên cứu và phát triển. Vào năm 1984, Tạp chí Forbes chuyên tổng hợp danh sách những nhân vật giàu nhất thế giới hàng năm đã nhận xét rằng tên của Gates sẽ không bao giờ xuất hiện trong danh sách những người giàu nhất nước Mỹ bởi vì ông đổ quá nhiều tiền vào việc nghiên cứu và phát triển (R&D).

Gates công nhận rằng ngân sách dành cho nghiên cứu quá lớn, đến mức mất cân đối, là một trong những lý do chính tạo nên thành công cho Microsoft. Nhưng ông cũng nói đó là một chính sách mà các công ty khác có thể dễ dàng làm theo. Bằng cách đổ những khoản tiền khổng lồ trích từ doanh thu của công ty vào công tác nghiên cứu và phát triển, Gates đã bảo đảm cho Microsoft luôn tìm thấy những cơ hội trong sự kiện trọng đại sắp xảy ra. Trong khi các công ty máy tính khác ngủ quên trong chiến thắng thì phòng thí nghiệm của Microsoft vẫn đang phát triển những sản phẩm cho 5 năm tiếp theo.

Microsoft tuy không phải là công ty giàu sáng kiến nhất thế giới nhưng chưa có công ty nào sánh ngang với Microsoft về khả năng tiếp nhận ý tưởng và biến chúng thành những mục tiêu thương mại. Gates đã nhiều lần chứng minh rằng nghiên cứu phát triển không nhất thiết phải đồng nghĩa với việc đưa ra sáng kiến. Trong nhiều trường hợp, nhiều công sức đã được tập trung vào việc nghiên cứu xem khách hàng muốn sử dụng các ứng dụng như thế nào và phát triển sản phẩm đáp ứng các yêu cầu của họ để dễ bán. Theo Gates, không nên quá coi trọng việc phát hiện những điều mới mẻ. Ông thích sục sạo tìm những giải pháp đang có sẵn, sửa đổi cho thích hợp, hơn là lúc nào cũng mất thì giờ sáng tạo những gì đã có sẵn và đang hữu dụng.

Đừng mất thì giờ sáng tạo những gì đã có sẵn và còn hữu dụng.

Những đối thủ của Microsoft thường tuyên bố rằng công ty này không có thế mạnh trong việc giới thiệu những cái mới và có một thành tích nghèo nàn trong việc tạo ra các sản phẩm phần mềm hoàn toàn mới. Mike Zisman của công ty Lotus, một đối thủ kỳ

cực của Microsoft, nhận xét: "Tôi không sợ Microsoft.

General Motors đọ với Microsoft

Nhà quản lý bậc thầy Tom Peters chỉ ra rằng thế giới bắt đầu thay đổi vào một ngày giữa năm 1992. Vào thời điểm đó, giá trị cổ phiếu của Microsoft trên thị trường chứng khoán lần đầu tiên đã vượt qua General Motors. Hôm đó Phố Wall đã đánh giá Microsoft, một công ty gần như không sở hữu một tài sản vật chất nào ngoài một vài tòa nhà ở Redmond, bang Washington, cao hơn General Motors (GM) với hàng loạt nhà máy, văn phòng và hàng hóa. Đây là điều mà chỉ trước đó vài năm không ai dám nghĩ đến.

Bằng việc đầu tư rất lớn trong doanh thu của công ty mình vào việc nghiên cứu và phát triển, Gates đã liên tục bổ sung nguồn vốn trí tuệ cho Microsoft. Theo Johan Roos, giáo sư về chiến lược kinh doanh tại trường IMD nổi tiếng thế giới của Thụy Sĩ thì GM là hiện thân của kỷ nguyên công nghiệp trong khi Microsoft là biểu tượng cho kỷ nguyên mới: kỷ nguyên thông tin.

Sự xoay chuyển này có thể được giải thích như thế nào? Giáo sư Roos nêu ý kiến: "Mấu chốt của sự kiện đó là chính những cá nhân mới là ngồn lợi thế cạnh tranh chính yếu chứ không phải tài sản vật chất mà công ty đang sở hữu và kiểm soát.

"...Nguồn vốn trí tuệ, xét như một khái niệm, nói đến khả năng kiếm tiền trong tương lai của một công ty nhiều hơn bất kỳ cách tính toán hiệu năng hoạt động truyền thống mà chúng ta hiện đang sử dụng. Nếu đột nhiên 50 lập trình viên hàng đầu của Microsoft rời bỏ công ty thì có lẽ cổ phiếu của nó sẽ theo đó sụt giảm mạnh."

Công ty này chẳng bao giờ phát minh được gì cả." Nhưng chính phong thái vênh váo, tự cao tự đại đó lại tô điểm thêm sức mạnh thực sự của những thầy phù thủy phần mềm tại Redmond: họ rất, rất xuất sắc trong việc tiếp thu ý tưởng và biến chúng thành những sản phẩm hữu dụng.

Trên thực tế, bản thân Gates không phải là một nhà tư duy độc đáo và ông thực sự cũng không ngưỡng mộ những ai luôn thôi thúc phải tìm ra các giải pháp mới mẻ. Ông cho rằng gần như ai cũng chỉ có một ý tưởng sáng giá nhất trong cuộc đời. Ông tin rằng các gần như giải pháp đã tồn tại ở đâu đó và ta chỉ cần tìm ra chúng. Ông tuyên bố đó là khả năng đặc biệt của mình: nhận diện các giải pháp, thủ đắc chúng và phát triển chúng thành những

sản phẩm thành công về thương mại.

Thậm chí DOS, hệ điều hành đem lại tiếng tăm cho Microsoft, cũng không phải do Gates và Allen tạo ra đầu tiên. Allen mua một phiên bản hệ điều hành có tên là Q-DOS từ một công ty máy tính khác, Seattle Computer, với giá 50.000 USD. Microsoft đã phát triển nó và giao nó cho IBM để dùng trong máy PC đầu tiên của họ. Kết quả là Gates và Allen đã thu được hàng tỉ đô la.

Điều mà công ty Microsoft cũng đã tự chứng tỏ mình giỏi đó là khả năng định hướng phát triển tương lai cho ngành công nghệ, đáng chú ý nhất là sự phổ biến lại hình truyền thông đa phương tiện. Ví dụ như khi CD-ROM mới xuất hiện, công nghệ này vẫn chưa được dễ dàng tiếp nhận thì Gates đã tài trợ cho một loạt các hội nghị để quảng bá loại công nghệ mới này. Những sự kiện này đã cổ vũ cho ý tưởng chính đáng của công nghệ mới này và đặt Microsoft vào tâm điểm của phong trào phát triển CD-ROM.

Khi vẫn chưa được công chúng quan tâm, Gates chợt nhận ra rằng đây là chính là do vấn đề luẩn quẩn "con gà và quả trứng". Các nhà sản xuất phần cứng sẽ không lắp đặt ổ CD-ROM vào máy tính của mình nếu chưa có ai sản xuất các đầu tựa CD cho người sử dụng. Cùng một lập luận, sẽ không ai muốn đầu tư phát triển các đầu tựa cho đĩa CD khi chưa có sẵn phần cứng sử dụng chúng. Hậu quả của sự bế tắc này dẫn đến việc cản trở con đường phát triển của ngành công nghệ mới. Gates đã chỉ đạo cho các chuyên viên của mình nỗ lực gấp đôi để nhanh chóng tạo ra một số đầu tựa CD. Kết quả là một loạt các đầu tựa CD tham khảo xuất hiện, cuối cùng sự ra đời của Encarta, quyển từ điển bách khoa đa phương tiện đầu tiên. Và công nghệ CD-ROM đã tìm được con đường phát triển mạnh mẽ của nó như chúng ta đã thấy.

Chính nhờ vào tình yêu đối với máy tính mà Gates mới duy trì được vị trí dẫn đầu trong ngành công nghiệp máy tính, một ngành rất dễ đánh mất ưu thế vào tay kẻ khác. "Vấn đề mấu chốt là bạn phải yêu thích công việc hàng ngày của bạn. Đối với tôi đó là được làm việc với những con người rất thông minh và bận bịu với những vấn đề mới. Mỗi khi chúng tôi nghĩ "Này, chúng ta đã có một chút thành công rồi đấy", chúng tôi lại phải khá cẩn thận không được quá say men chiến thắng bởi vì điều này sẽ trở thành rào cản với chúng tôi ngay lập tức. Chúng tôi luôn nhận được thông tin phản hồi từ phía khách hàng than phiền rằng máy móc quá phức tạp và không được tự nhiên lắm. Cuộc cạnh tranh, những bước đột phá trong công nghệ và công tác nghiên cứu làm cho ngành công nghiệp máy tính, và đặc biệt là lĩnh vực phần

mềm, trở thành một đấu trường đầy sự kích thích, và tôi cho rằng mình đang làm được việc tốt nhất trong công việc kinh doanh này."

Niềm say mê công nghệ học

Loạt bài học thứ hai từ trường phái kinh doanh kiểu Bill Gates: Am hiểu công nghệ. Trong thời đại lao động tri thức, cần phải có một techie (chuyên gia kỹ thuật) để điều hành một công ty như Microsoft. Chỉ một ai đó sở đắc uyên thâm các kiến thức công nghệ người đó mới có thể thực sự hiểu được những gì đang diễn ra trong ngành, có thể nhận biết được những khuynh hướng và đề ra chiến lược.

Tạo nên một cung cách ứng xử trong kinh doanh qua đó nhận ra được tầm quan trọng của các chuyên gia kỹ thuật. Hầu hết các công ty điều đánh giá các nhà quản lý tổng thể cao hơn các chuyên gia. Nhưng ở Microsoft, các chuyên viên phát triển phần mềm lại giữ vai trò quan trọng hơn các nhà quản lý.

Khởi đầu khi còn trẻ. Niềm đam mê máy tính của Gates bắt đầu từ khi ông vẫn còn đang học trung học. Lúc bấy giờ, rất ít trường có khả năng cho phép học sinh sử dụng máy tính nhưng trường Lakeside mà Gates theo học là một ngoại lệ. Gates thực hiện dao dịch đầu tiên của mình trong ngành kinh doanh máy tính lúc 13 tuổi khi ông đồng ý tìm kiếm các lỗi phần mềm để đổi lấy thời gian sử dụng máy tính miễn phí

Đầu tư nhiều hơn ai hết. Bằng cách đổ một số tiền khổng lồ từ doanh thu của công ty vào việc nghiên cứu và phát triển, Gates bảo đảm được rằng Microsoft luôn tìm kiếm được cơ hội từ những điều trọng đại sắp đến. Trong khi các công ty máy tính khác ngủ quên trên chiến thắng thì phòng nghiên cứu phần mềm của Microsoft vẫn miệt mài phát triển những sản phẩm cho 5 năm kế tiếp.

Đi đầu trong công nghệ để định hình cho tương lai.Mặc dầu Microsoft không phải là một công ty phát minh siêu việt nhưng nó rất lão luyện trong việc tiếp nhận các ý tưởng hay, phát triển và biến chúng thành những sản phẩm thành công về thương mại. Trên thực tế, bản thân Gates không phải là một nhà tư duy độc đáo và ông thực sự cũng không ngừng mộ những ai luôn bị thôi thúc phải tìm ra các giải pháp mới mẻ. Ông cho rằng gần như ai cũng chỉ có một ý tưởng sáng giá nhất trong suốt cuộc đời. Ông tin rằng gần như giải pháp đã tồn tại ở đâu đó và ta chỉ cần tìm ra

chúng. Ông tuyên bố đó là tài năng đặc biệt của mình. Gates cũng không ngần ngại huỵt toẹt rằng ông sẵn sàng sử dụng sức mạnh của Microsoft để hỗ trợ cho những công nghệ mới như truyền thông đa phương tiện mà sau này đã định hình cho tương lai.

3

Không chấp nhận "tù hàng binh"

Gates là một kẻ ngoan cố. Đó mới chính là điều đáng sợ...Ông ta luôn quay lại, như một nỗi ám ảnh ghê rợn của kiểu tra tấn bằng nước của người Trung Hoa (cho nước nhỏ đều từng giọt lên đầu nạn nhân). Loại hình giải trí của ông ta là xé người ta ra thành từng mảnh nhỏ.

STEWART ALSOP, TỔNG BIÊN TẬP TẠP CHÍ PC LETTER.

Bill Gates là một người có tinh thần cạnh tranh quyết liệt và là kẻ mê say chiến thắng. Điều này khiến ông trở thành một đối thủ cực kỳ khó chịu. Ông không hề giấu diếm điều này và luôn công khai nói lên quyết tâm làm lụn bại các đối thủ của mình.

Việc tiếp thị sản phẩm của Microsoft, gồm cả việc nâng cấp thường xuyên làm cho các phiên bản phần mềm ra trước đó trở nên lỗi thời, đã làm xáo động nội tình chính phủ Mỹ. Những sự việc có liên quan, gồm một loạt các khiếu nại từ các đối thủ trong ngành công nghiệp máy tính, đã khiến cơ quan chống độc quyền liên bang phải quan tâm. Cơ quan này đã tiến hành kiểm tra Microsoft vì những cáo buộc về những thủ đoạn phản cạnh tranh của công ty này. Tuy nhiên vẫn chưa có vụ việc nào được chứng minh. Gates quyết liệt bênh vực cho chiến lược tiếp thị của công ty. Ông tuyên bố rằng Microsoft đã có ảnh hưởng tích cực lên sự lựa chọn của khách hàng. Bất chấp kết quả của cuộc điều tra ra sao chăng nữa, không ai có thể phủ nhận rằng Gates là một đối thủ cạnh tranh đáng gờm và một nhà chiến lược về tiếp thị siêu hạng. Theo tạp chí Fortune, doanh nghiệp nào muốn thành công phải kết hợp trong mình cả 3 loại người: một người mơ mộng, một nhà kinh doanh và một kẻ đáng ghét. "Bill Gates hội đủ ba yếu tố này. Chúng giúp ông nổi lên như một nhà kinh doanh lập nghiệp với hai bàn tay trắng thành công nhất thế giới chưa từng biết đến." Người ta nói rằng khi nhắc đến cạnh tranh, Gates đều coi mọi đối

thủ như nhau, còn các đối thủ cạnh tranh của Gates lại đề cập đến ông như một nhân vật đặc biệt.

Từng bước lấn sân

Mọi người đều thừa nhận rằng Gates rất giỏi trong việc dùng ảng hưởng từ vị thế thống lĩnh thị trường của Microsoft để dọn đường thâm nhập vào các thị trường mới và đang xuất hiện. Sự thật là nếu bạn sở hữu một hệ điều hành đang chạy trên 80% máy tính trên toàn thế giới thì bạn sẽ có rất nhiều lợi thế trong việc đàm phán và tiếp thị. Nó không chỉ sinh ra lượng tiền mặt khổng lồ phục vụ cho tái đầu tư vào việc nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới mà còn mang đến những cơ hội độc nhất vô nhị cho việc cung cấp trọn gói các sản phẩm phần mềm.

Trong một số trường hợp, Gates đã sử dụng ưu thế thị trường của mình một cách hiệu quả để làm "tắt đài" các đối thủ cạnh tranh. Ông không bao giờ e ngại phải gây chiến với các đối thủ lớn. Điều đó đã được chứng minh khi Apple lớn tiếng cho rằng việc độc chiếm giao diện đồ họa Windows đã đem lại cho Gates quá nhiều quyền lực, hay sau đó khi Apple và IBM bắt tay nhau để lật đổ ông, hoặc khi ông tiến hành cuộc chiến về cơ sở dữ liệu với công ty Borland. Thành công mà Bill Gates giành được trong những cuộc chiến tranh này nọ như vậy đã khiến những kẻ đầu tư khôn ngoan ở Thung Lũng Silicon không bao giờ đặt cược cho phía đối thủ của Microsoft.

Nếu không thể đánh bại họ, hãy mua đứt họ

Tính thực dụng của Gates còn lan rộng đến cách ông tung tiền ra để mua vé vào cửa của những thị trường then chốt. Gần như lúc nào ông cũng sẵn sàng cất công để thu mua chất xám của các công ty khác rồi gắn kết nó vào hệ thống của Microsoft. Ví dụ như khi đối mặt với nhu cầu phải tạo ra những sản phẩm cơ sở dữ liệu để cạnh tranh vơi Borland, Gates đã chi 170 triệu USD để mua chương trình Foxpro, một phần mềm đã được một ty khác phát triển.

Thực ra thì đó là một chiến lược mà Gates đã nhiều lần sử dụng. Ví dụ như năm 1982, ông đã mua phần cơ bản của HĐH DOS từ một công ty máy tính nhỏ có tên là Seattle Computer và tiếp tục phát triển nó thành một chuẩn mực công nghiệp. Và Gates không chỉ sẵn sàng thâu tóm phần mềm. Đôi khi, Gates còn mua cả những công ty chỉ với mục đích sỡ hữu chất xám của những lập trình viên xuất chúng, những người thường có một vai trò quan

trọng ở những công ty nhỏ. Trong những trường hợp đó, Gates có thể đề nghị cái giá hấp dẫn vài triệu đô la để thuyết phục công ty đó cho phép những lập trình viên chủ chốt gia nhập Microsoft. Bằng cách này, ông có thể nhanh chóng mang về cho Microsoft rất nhiều chất xám thuộc lĩnh vực kỹ thuật.

"Chúng tôi đã mua nhiều công ty nhỏ, và tôi thường nói rằng điều đó mang ý nghĩa sống còn đối với chúng tôi. Những công ty này tự thân chúng không thể thành công, nhưng một khi khả năng của chúng được kết hợp với khả năng của chúng tôi thì cả hai có thể tạo nên những sản phẩm tốt hơn nhiều so với lúc chúng tôi chưa kết hợp lại."

Chung sống với kẻ thù

Dù lời lẽ có cực kỳ hiếu chiến, Gates có điểm đặc biệt là không bao giờ để lòng thù hận, ác cảm tác động đến những quyết định làm ăn của mình. Là một người rất thực dụng, nhiều lần Gates đã khai chiến toàn diện với đối thủ trong nhiều năm để rồi cuối cùng đảo ngược thái độ, bắt tay với đối phương để hợp tác khi việc này có lợi cho ông ta. Trong hầu hết trường hợp, chiến trường được giải quyết theo điều kiện của Gates.

Trong những năm gần đây, ông đã vui vẻ đổ tiền vào Apple để cứu vãn công ty này dù nó đã từng công kích vị thế trên thương trường của Windows.

Trong khi nhiều lãnh đạo doanh nghiệp thường kiên định với thái độ hung hãn của mình, cho phép ác cảm cá nhân xen vào những quyết định kinh doanh thì Gates luôn tỏ ra là người hành động theo lý trí. Các nhà phê bình cho rằng, trong một số trường hợp, Gates cũng đã cho phép cảm xúc được quyền lấn lướt hơn, nhất là khi lòng căm ghét đặc biệt đối với một vài đối thủ nào đó làm lu mờ óc phán đoán của ông. Tuy nhiên không có bằng chứng nào về lời nhận định này. Ngược lại, như một đứa trẻ được nuông chiều luôn làm mình làm mẩy để đạt được ý muốn, Gates có lẽ đã cá nhân hóa cuộc chiến trong một lúc nào đó, nhưng ông chỉ nhằm mục đích tập trung sức mạnh cho Microsoft.

Trong một ngành công nghiệp đòi hỏi phải đặt hết tâm huyết vào, Gates có khả năng đặc biệt tránh không để chuyện riêng tư xen vào những quyết định kinh doanh. Bất kỳ điều gì ông làm, cho dù có nguy cơ gây tổn hại cho công ty khác, cũng chỉ thuần túy nhắm đến mục đích thương mại. Điều quan trọng đối với Gates là phải chiến thắng, mà để làm được điều đó thì ông phải đánh bại kẻ thù,

nhưng điều đó không có nghĩa là ông sẽ không hợp tác với họ vào một ngày đẹp trời nào đó sau này. Sách lược này khiến ông trở thành một kẻ đối đầu nguy hiểm, đáng sợ hơn so với những đối thủ có tính khí nóng nảy hay ruột để ngoài da.

Cạnh tranh với Bill Gates cũng giống như đang đấu cờ với ông. Ông luôn nghĩ ra trước nhiều nước đi và sẽ trừng phạt sai lầm của đối thủ với một thái độ dửng dưng không thương xót. Đó là lý do tại sao rất nhiều trong ngành công nghiệp máy tính sợ ông.

Quản lý sự rủi ro

Ngoài phương pháp kinh doanh vô cảm và thiên về phân tích khoa học của mình, Gates còn là một người biết đánh giá rủi ro một cách rất khôn ngoan. Đây là điều mà ông đã rút ra được trong lúc kinh doanh. Nhưng trong khi những người không chấp nhận rủi ro thường có khuynh hướng trì hoãn các quyết định thì Gates là người duy nhất biết quá rõ rằng trong ngành công nghiệp máy tính, tốc độ thay đổi diễn ra nhanh đến nỗi nếu không hành động thì sẽ còn gặp rủi ro khôn lường. Ông biết rằng rủi ro cần phải được mang ra làm đối trọng với lợi lộc.

"Nếu bạn tính chuyện mở một công ty thì tốt nhất là bạn hãy gác bỏ chuyện rủi ro qua một bên, vì riêng điều này thôi bạn cũng đã phải nỗ lực rất nhiều rồi. Theo tôi, bạn cũng không nhất thiết phải mở công ty để khởi đầu sự nghiệp của mình. Có rất nhiều lý do được nêu ra cho rằng nên làm việc cho một công ty và học cách người ta xử trí công việc ra sao trước đã. Trong trường hợp của chúng tôi, cả Paul Allen lẫn tôi lại rất lo rằng sẽ có ai đó đến mức trước mình. Nhưng hóa ra thực tế cho thấy lẽ ra chúng tôi có thể chờ đợi thêm một năm nữa bởi vì sự việc khởi động diễn ra khá chậm, nhưng dường như việc được tham dự ngay từ những ngày đầu của ngành công nghệ thông tin đối với chúng tôi lại rất quan trọng.

"Tôi phấn khích đến nỗi tôi không hề nghĩ đây chỉ toàn là chuyện rủi ro. Thực sự là tôi có thể bị phá sản, nhưng tôi đã có sẵn một số kỹ năng có thể mang ra ứng dụng. Và cha mẹ vẫn sẵn sàng cho tôi quay lại Harvard để hoàn thành việc học nếu tôi muốn.

"Điều khiến tôi thấy lo sợ là khi bắt đầu tuyển dụng những người bạn của mình và nghĩ đến việc phải đến việc phải trả lương cho họ. Và theo thời gian, một số khách hàng của chúng tôi bị phá sản, những người mà tôi hy vọng là họ sẽ ăn nên làm ra. Vì thế tôi sớm nảy ra một quan điểm dè dặt thật khó tin là tôi cần phải có sẵn

một khoản tiền trong ngân hàng đủ để trả lương cho nhân viên trong vòng một năm, ngay cả khi công ty không thu vào được đồng nào. Và tôi gần như theo đúng quan điểm này. Hiện tại chúng tôi có khoảng 10 tỷ USD trong ngân hàng, cũng khá nhiều đủ để trả lương cho cả năm tới".

"Người hùng" trong ngành công nghiệp máy tính

Gates còn là một người không biết nhường bước. Ông vẫn đang tìm cách trên chân các đối thủ khác trong ngành công nghiệp máy tính – có lẽ là ngành có tính cạnh tranh quyết định nhất thế giới – trong hơn 20 năm qua. Là một tỷ phú và tuổi đời vẫn còn tương đối trẻ, Gates có thể nghỉ ngơi bất kỳ lúc nào ông muốn. Nhưng ông vẫn chưa có dấu hiệu chựng lại. Nhiều đồng nghiệp đã từng xuất phát cùng lúc với ông bây giờ đã "rửa tay gác kiếm" hoặc thoái bộ, trong đó có cả người cộng sự cũ Paul Allen (ông đã rời khỏi Microsoft khi biết mình mắc bệnh Hodgkin*). Mặc dù một vài anh tài máy tính đã cố gắng trở lại "đường đua" – như Steve Jobs về lại Apple – nhưng Gates là một trong số rất ít người bám trụ được trên thương trường khốc liệt này.

* Bệnh Hodgkin (Hodgkin's disease): một căn bệnh rối loạn ác tính do sự nở lớn của các hạch bạch huyết và lá lách, và đôi lúc cả gan. Bệnh này được đặc tên theo bác sĩ điều trị người Anh, thomas Hodgkin (1798 – 1866)

Những người đơn giản rút lui là để viết sách hay mở công ty mới hoặc để "vui thú điền viên". Gates thì không như vậy – ông viết sách trong khi đang chống trả vụ kiện chống độc quyền và phát triển đối sách của mình trước khái niệm Xa lộ Thông tin. Gần đây, khi được hỏi về kế hoạch mà ông dự liệu để trở thành công ty trụ cột trong ngành công nghệ Internet, ông nhận xét: "Thật ra hầu hết các đối thủ cạnh tranh về hệ điều hành của chúng tôi dường như đã mỏi mệt. Giờ thì tốt rồi, chúng tôi lại có những đối thủ cạnh tranh mới. Nghĩ đến việc mình là kẻ lép vế thật là thú vị." nhưng có một điều chắc chắn cần phải biết đó là kẻ lép vế này tính khí hung hăng.

Gates nói về luật cạnh tranh

Những người chỉ trích than phiền rằng Gates quá xuất sắc trong việc bài binh bố trận, mai phục sẵn ở những thị trường sản phẩm mới bằng cách tuyên bố trước một cách rùm beng các sản phẩm đã được lên kế hoạch của công ty ông. Kết quả là, theo nhiều người trong ngành, bằng cách tuyên bố ý định tiếp thị một sản phẩm

mới, Microsoft đã răn đe các đối thủ cạnh tranh rằng hãy tránh cho xa nếu không muốn xảy ra một cuộc đối đầu trực diện, cho dù phải mất nhiều tháng sau Microsoft mới tung ra sản phẩm của mình. Đây là một trong nhiều tháng sau Microsoft mới tung ra sản phẩm của mình. Đây là một trong nhiều lý do khiếu kiện mà các công ty cạnh tranh đã đệ trình chống lại Microsoft khiến cho công ty này bị Ủy Ban Thương mại Liên Bang cũng như cơ quan Chống Độc Quyền của Bộ Tư pháp Hoa Kỳ điều tra trong nhiều năm.

Tuy nhiên, Gates luôn phủ nhận lời cáo buộc cho rằng Microsoft đã lạm dụng ưu thế thị trường của mình. Gần đây, ông đã đưa ra lập luận bào chữa mạnh mẽ cho ảnh hưởng của công ty trên thị trường máy tính cá nhân.

“Vai trò chủ yếu của luật cạnh tranh là bảo vệ người tiêu dùng và bảo đảm cho việc sáng tạo ra những sản phẩm mang mới mang tính cách tân cao. Bạn có thể xem xét các khu vực khác nhau của nền kinh tế và đặt câu hỏi: “nơi nào đang thể hiện yếu tố này rõ nhất?”. Bất kể cách bạn chấm điểm như thế nào, chắc chắn trong nền kinh tế vẫn có một khu vực xuất sắc nhất nổi bật hơn hẳn. Và đó chính là ngành công nghiệp máy tính. Tôi không nói về công nghiệp máy tính một cách chung chung, bởi vì bạn nên nhớ rằng trước khi máy tính cá nhân xuất hiện, cấu trúc của ngành này hoàn toàn khác. Lúc đó mọi người đều bị bó buộc. Một khi bạn mua một máy tính của hãng Digital, IBM, Hewleett-Packard hay bất kỳ công ty nào khác thì phần mềm bạn tạo ra chỉ chạy trên máy tính đó.

“Viễn cảnh của Microsoft là tất cả các loại máy tính đó sẽ hoạt động như nhau. Lý do là nếu bạn muốn có nhiều phần mềm tốt thì bạn phải mua rất nhiều loại máy tính khác nhau và con số đó có thể lên đến hàng triệu. Vì vậy các công ty phải làm cho máy tính rẻ hơn và sao cho bạn chỉ cần một máy tính để chạy thử mọi phần mềm. Mục tiêu của ngành công nghiệp máy tính cá nhân là mọi công ty cạnh tranh với nhau để làm ra chiếc máy tính gọn nhẹ nhất, nhanh nhất hoặc rẻ nhất. Điều này thật tuyệt đối với người tiêu dùng, và nó sẽ khai phóng một thị trường phần mềm lớn.

“Một phần động lực của máy tính cá nhân là thay vì yêu cầu các chuyên gia phát triển phần mềm sao chép công việc của nhau thì chúng tôi chọn những gì tiêu biểu của những ứng dụng đó và đưa những tính năng này vào Windows. Như vậy đối với những công việc như kết nối với mạng Internet, thay vì mọi người phải tự kết

nối lấy thì chúng tôi đã làm hộ họ. Và đó là lúc những tính năng khác xuất hiện: giao diện đồ họa cho người sử dụng, công việc hỗ trợ ổ cứng, hỗ trợ mạng, và bây giờ là hỗ trợ Internet, bao gồm cả trình duyệt web.

"Tôi cho rằng các văn bản của luật chống độc quyền đã thể hiện rất rõ. Có một số người sẽ tranh cãi rằng liệu luật này có nên hạn chế bớt hay không, nhưng đây chỉ là vấn đề lý thuyết. Khi bắt đầu tham gia kinh doanh, tôi đã kiểm tra rất kỹ với luật sư của mình để chắc chắn là chúng tôi đang cách xa hàng trăm dặm những vấn đề có thể dây dưa đến luật này. Vì vậy chúng tôi cũng hơi ngạc nhiên khi nhận ra mình đang vướng vào một cuộc luận chiến về chống độc quyền. Cảm ơn bộ máy tư pháp, đó là một môi trường mà trong đó các dữ kiện đều được chứng nghiệm và người ta có thể thấy rõ tinh thần cạnh tranh có được thực hiện một cách đúng đắn và có lợi cho khách hàng hay không. Chúng tôi cũng chẳng mảy may nghi ngờ về kết quả diễn biến của sự việc này.

"Cùng lúc đó, chúng tôi sẽ trở thành tâm điểm của sự tranh cãi bởi vì theo đuổi một việc rất nghiêm trọng. Bạn phải nhờ chính phủ đồng ý nhận trách nhiệm về sự thách thức này và yêu cầu chính phủ phân xử đúng sai, và đó chỉ là một vài điều mà chúng tôi sẽ phải chắc chắn là không buộc chúng tôi xa rời những gì mà mình đang theo đuổi."

Không chấp nhận tù hàng binh

Bill Gates là người có máu ăn thua vô cùng quyết liệy. Trong tất cả những gì ông làm, ông đều muốn mình phải chiến thắng. Điều này khiến ông trở thành một đối thủ cực kỳ khó chịu. Ông không hề giấu diếm điều này và luôn công khai nói lên quyết tâm đánh bại các đối thủ.

• Lợi dụng ưu thế trên thị trường. Không còn gì phải nghi ngờ khi cho rằng Bill Gates rất giỏi trong việc lợi dụng ưu thế của Microsoft trên thị trường để mở đường tiến vào những thị trường mới và đang xuất hiện. Thật ra thì nếu bạn đang sở hữu một hệ điều hành mà 80% máy tính trên toàn thế giới phải dùng nó chắc chắn bạn sẽ nắm trong tay rất nhiều lợi thế trong các cuộc đàm phán. Điều này đã khiến cơ quan chống độc quyền cấp Liên bang của Mỹ phải quan tâm và họ đã thực sự tiến hành điều tra công ty Microsoft về những hành vi bị cáo buộc phản cạnh tranh của công ty này.

• Mua chất xám. Tính thực dụng của Gates còn lan rộng đến các

ông tung tiền ra để mua vé vào cửa những thị trường then chốt. Gần như lúc nào ông cũng sẵn sàng cất công thu mua chất xám của các công ty khác rồi gắn kết nó vào hệ thống của Microsoft.

• Không để tình cảm cá nhân xen vào những quyết định kinh doanh. Dù lời lẽ có cực kỳ hiếu chiến, Gates có điểm đặc biệt là không bao giờ để lòng thù hằn, ác cảm tác động đến những quyết định làm ăn của mình, mặc. Là một người rất thực dụng, nhiều lầm Gates đã khai chiến toàn diện với đối thủ trong nhiều năm để rồi cuối cùng quay phắt lại, bắt tay với đối phương để hợp tác khi thấy thích hợp.

• Đối sánh giữa rủi ro và lợi lộc. Ngoài phương pháp kinh doanh vô cảm và thiên về phân tích khoa học của mình, Gates còn là một người biết đánh giá rủi ro rất khôn ngoan. Đây là điều mà ông rút ra được trong lúc kinh doanh. Nhưng trong khi những người không chấp nhận rủi ro thường có khuynh hướng trì hoãn các quyết định thì Gates là người duy nhất biết quá rõ rằng trong ngành công nghiệp máy tính, tốc độ thay đổi diễn ra nhanh đến nỗi nếu không hành động thì sẽ còn gặp rủi ro khôn lường.

• Không nhường bước. Lúc nào ông cũng tìm cách trên chân các đối thủ khác trong ngành công nghiệp máy tính – có lẽ là ngành có tính cạnh tranh quyết liệt nhất thế giới – trong hơn 20 năm qua. Là một tỷ phú và tuổi đời vẫn còn tương đối trẻ, Gates có thể nghỉ ngơi bất kỳ lúc nào ông muốn. Nhưng ông vẫn chưa có dấu hiệu chựng lại.

4

Tuyển dụng những người rất thông minh

Cách thức, được Gates suy tính rất cẩn trọng, để tạo dựng nên một công ty biết trọng dụng những người thông minh là một khía cạnh quan trọng nhất - và bị cố tình không xét đến - đã làm nên sự thành công cho công ty Microsoft.

RANDALL E.STROSS GIÁO SƯ NGÀNH THƯƠNG MẠI VÀ LÀ TÁC GIẢ CỦA QUYỂN THE MICROSOFT WAY.

Rất khôn ngoan, Gates không cố gắng giành công trạng đối với mọi thành công của Microsoft. Việc ông sẵn lòng thừa nhận tài năng của người khác trong lĩnh vực của mình là điều rất hệ trọng. Theo tạp chí Fortune, "Microsoft đã được dẫn dắt bởi một người mà ai cũng đồng ý là có tài năng thiên bẩm và là người có tầm nhìn cao vời để nhận ra tài năng của người khác."

Nhận định này cũng được Gates tán thành. "Phải nói là những quyết định kinh doanh chuẩn xác nhất của tôi đều liên quan đến việc chọn người. Quyết định tham gia hợp tác kinh doanh với Paul Allen có lẽ đứng đầu trong danh sách các quyết định, và tiếp sau đó là việc tuyển dụng một người bạn – Steve Ballmer – người mà từ đó đã trở thành đối tác quan trọng nhất của tôi. Điều quan trọng là phải có ai đó để bạn hoàn toàn tin tưởng, ai đó đồng cam cộng khổ đến tận cùng, ai đó biết chia sẻ quan điểm của bạn, và phải có những kỷ năng khác biệt đôi chút đồng thời là người cũng có thể kiêm luôn vai trò kiểm tra bạn. Khi bạn trình bày cho anh ta một vài ý tưởng của mình, bạn biết chắc rằng anh ta sẽ nói: "Này, chờ chút, anh đã bao giờ nghĩ đến điều như thế này và như thế kia chưa?" Lợi ích của việc khai phóng nguồn tài năng của một người nào đó không chỉ khiến cho công việc hứng thú hơn mà còn

thực sự dẫn đến nhiều kết quả tốt đẹp khác."

Bản thân Gates cũng không vui vẻ gì khi phải chịu đựng sự dốt nát về công nghệ trong công ty. Ông nói rằng "Tôi không tuyển những tên ngốc". Ở một số người, thái độ của Gates bị coi là theo chủ nghĩa ưu việt và thái độ này đã khơi dậy những làn sóng chỉ trích. Nhưng nó cũng có một số hiệu quả tích cực. Công ty có thể trực tiếp tuyển dụng nhiều sinh viên giỏi từ trường đại học – những người bị cuốn hút bởi viễn cảnh được làm việc với những người thông minh nhất.

Ngôi làng những người thông minh hân hạnh đón chào Randall E.Stross đã viết: "Bill Gates hiện thân cho những gì người ta cho là bất khả thi – một trí thức có đầu óc thực tế. Ông nhất định phải tìm kiếm và tuyển dụng những người thông minh nhất trong ngành công nghiệp máy tính, và nếu có thể thì luôn chọn những tài năng sáng chói nhất. Trên thực tế, tài sản chính của Microsoft là bộ não của Bill Gates và nhân viên của ông…"

Ngay từ đầu, Gates đã luôn khẳng định rằng công ty cần những người có bộ não tinh anh nhất – những người mà Microsoft gọi là "người có chỉ số thông minh (IQ) cao" – và luôn nỗ lực tìm mọi cách để thu hút những con người xuất sắc này. Khi cần, cá nhân ông sẽ can thiệp trực tiếp vào quá trình tuyển dụng. Thí dụ như nếu cần phải thuyết phục thêm nữa để mời một lập trình viên có tài năng đặc biệt gia nhập công ty thì có thể Gates sẽ gọi riêng cho người ấy.

Gates cho biết: "Khi nói đến IQ, chẳng thể nào né tránh được sự thật là bạn buộc phải là người theo chủ nghĩa ưu việt thì mới có thể chọn được người xứng đáng để viết phần mềm." Những nhân vật sáng chói nhất luôn thích làm việc chung với những người giỏi nhất trong lĩnh vực của mình. Đôi khi những lập trình viên hàng đầu cũng sẽ cất công tìm các đồng nghiệp cũ và thuyết phục họ tham gia Microsoft. Ví dụ như năm 1981 Gates đã tuyển dụng Charles Simonyi từ Xerox PARC.Simonyi – người được coi là "cha đẻ của phần mềm Microsoft Word" – sau đó lại giúp thuyết phục những người khác cùng gia nhập công ty. Gates nói: "Làm cách nào chúng ta có thể tuyển hết được những người kiệt xuất? Chính nhờ vào thông tin truyền miệng. Người ta sẽ kháo với Nhau rằng làm việc ở đây thật tuyệt".

Nền văn hóa khuôn viên đại học

Tại tổng hành dinh được thiết kế đặc biệt của Microsoft ở

Redmond, Washington, Gates đã cố ý tạo nên một cảnh quan thật lý tưởng phù hợp với những người trẻ thông minh mà công ty muốn tuyển dụng. Với thiết kế kỹ thuật đơn giản, những khu vực công cộng thoáng mát và không gian xanh rì, tất cả đã làm cho nơi đây rất giống với khuôn viên của trường đại học, tạo ra cảm giác quen thuộc cho những người vừa mới tuyển thẳng vào công ty từ các trường đại học. Tên gọi Microsoft Campus (Khuôn viên đại học Microsoft) cũng thật phù hợp. (Tên này bị nhại lại trong cuốn tiểu thuyết của Douglas Coupland xuất bản năm 1994: Microserfs…)

Nằm lọt thỏm giữa các bãi cỏ được chăm sóc cẩn thận bao quanh những khu vực cây trồng là những tòa nhà thấp lưng lửng với mặt trước được sơn trắng và cửa sổ màu xanh thẩm. Các tòa nhà nguyên thủy được thiết kế theo hình chữ X để tận dụng đa ánh sáng tự nhiên từ bên ngoài. Không giống như những tòa nhà có thiết kế mặt bằng mở rất phổ biến trong giới kinh doanh, mỗi phòng làm việc tại đây chỉ dành cho một người và có cửa ra vào cách biệt hoàn toàn với bên ngoài.

Những phòng này đã được thiết kế với ý đồ tạo nên cảm giác cô quạnh và riêng tư mà Gates cho rằng rất cần thiết để các nhân viên của mình "ngồi và suy tư"; và đây là điều mà ông muốn đối với các nhân viên của mình. Để bảo đảm tạo được không khí giao lưu, trong trụ sở có bố trí nhiều nhà hàng tự phục vụ, cung cấp thức ăn với giá cả do công ty đài thọ. Về các mặt khác, cung cách hành xử của công ty cũng còn giữ nguyên, không thay đổi nhiều so với những ngày đầu. Nhân viên đi làm ăn mặc đơn giản, đi máy bay với giá rẻ nhất, ở khách sạn loại trung bình khi đi công tác (kể cả Bill Gates). Không có những biểu tượng phân biệt cấp bậc như phòng ăn cho cấp giám đốc hay vật dụng văn phòng sang trọng.

Trên thực tế công ty đã được xây dựng trên cơ sở tiết kiệm, một giá trị đặc thù của công ty. Khi một số nhân viên dường như đã quên đi nét văn hóa này vài năm trước đây và như thể đang lạm dụng sự hào phóng của công ty thì truyền thống này sẽ tự lên tiếng nhắc nhở. Nhân viên được kêu gọi phải rủ bỏ tính tự mãn: họ được nhắc nhở rằng công ty phải gặt hái thành công "mỗi ngày một lần". "Ăn tép thay cho tôm" là con đường dẫn đến thành công lâu bền.

Trên hết, bầu không khí khuôn viên đại học đem lại một môi trường làm việc dễ chịu cho các nhân viên đầu não của Microsoft. Đối với những người được tuyển thẳng từ các trường đại học thì điều đó mang đến cho họ khung cảnh thoải mái hơn những tổng

hành dinh công ty theo kiểu truyền thống. Điều này rất quan trọng vì họ phải dành rất nhiều thời gian ở đó.

Trách nhiệm của binh đoàn những người thông minh

Gates cho biết yếu tố lớn nhất ảnh hưởng đến tốc độ phát triển của Microsoft luôn nằm ở khả năng túc trực sẵn sàng của những con người thực sự thông minh. Đầu tiên ông tuyển dụng những lập trình viên cá nhân ông quen biết – những người mà ông gọi là "những người bạn thông minh", nhưng một thời gian sau, khi nguồn cung cấp này đã cạn và ông phải chuyển sang chiêu mộ "những người lạ thông minh."

"Bất hòa duy nhất giữa Steve Ballmer (một trong những cộng sự thân cận của Gates) và tôi xảy ra khi anh ta gia nhập công ty. Lúc đó chúng tôi có 25 người. Anh ta bảo rằng, "chúng ta cần phải tuyển thêm 50 người nữa mới tận dụng được hết những cơ hội này." Tôi trả lời: "Không được, chúng ta không đủ khả năng." Sau một ngày suy nghĩ tôi trả lời với anh ta "thôi được, anh phải tuyển thật nhanh và chỉ tuyển những người giỏi thôi. Tôi sẽ báo cho anh biết khi đã thấy đủ." Giờ đây chúng tôi có 24.000 người và vẫn giữ nguyên điều kiện bắt buộc chủ đạo là chỉ tuyển những người có tài."

Bất chấp sự phát triển vũ bão của Microsoft, Gates vẫn luôn cương quyết chống lại sự cám dỗ ông hạ bớt tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên cho Microsoft, nhất là nhân viên thuộc các nhóm phát triển phần mềm. Ông biết rằng việc thu hút được các lập trình viên giỏi nhất sẽ làm cho việc tuyển dụng những người có cùng đẳng cấp trở nên dễ dàng hơn. Một số công ty khác có thể dành cho nhân viên mới một thời gian thử thách, nhưng Microsoft lại thích sát hạch kỹ lưỡng trình độ ứng viên trước khi nhận họ vào làm việc. Thực hiện điều này ngay từ đầu sẽ giúp tránh những tổn hao phát sinh về sau, kể cả việc làm nhân viên nhụt chí khi phải sa thải họ và không đáp ứng được công việc.

Cương lĩnh của công ty về việc dùng người là tuyển một nhân viên mới tầm thường còn tệ hơn cả một sự bổ nhiệm tai hại. Gates đã giải thích với các giám đốc của Microsoft, phác thảo đại cương những ưu tiên trong tuyển dụng của mình như sau: "Chúng ta chẳng bị gì cả nếu người đó chưa được thu nhận vào làm việc. Nhưng nếu các bạn tuyển một nhân viên xoàng, chỉ làm qua quít cho xong việc, thì chúng ta sẽ gặp rắc rối to."

Theo cách nhìn của Gates, vấn đề sa thải các nhân viên xoàng

không phải dễ, hơn nữa một vị trí trong công ty đáng lẽ phải thuộc về những người tài giỏi lại bị chiếm dụng mất. Để tránh tình trạng này, ngay từ những ngày đầu Gates đã cương quyết tuyển dụng ít nhân viên hơn nhu cầu thực tế mà công việc cần đến. Công thức của ông là "n trừ 1" với n là số nhân lực thực sự cần.

Kinh nghiệm thực tế giản đơn này nhấn mạnh ý nghĩa rất rõ ràng của thông điệp: hãy chỉ tuyển dụng những người giỏi nhất bởi vì đội ngũ của bạn sẽ không thể nào có được tất cả những người mà bạn muốn. Cho đến nay, Microsoft không có nhân viên thừa, và cá nhân Gates cũng rất quan tâm và tự hào khi tham gia tuyển dụng những con người kiệt xuất, thường là được chính ông phỏng vấn.

Những cậu bé nghiện cà phê

"Bản thân tôi làm việc rất nhiều, nhưng cũng không bằng trước đây. Tất nhiên là tôi không mong là các nhân viên cũng làm việc chăm chỉ như mình. Thường thì tôi không làm việc quá 12 tiếng một ngày. Cuối tuần tôi ít khi làm việc quá 8 tiếng. Đôi khi tôi không làm việc vào cuối tuần mà chỉ đi nghỉ."

Khả năng miệt mài trong công việc của Gates được nhiều người biết đến. Phẩm chất này sau đó đã biến thành cung cách làm việc của cả công ty Microsoft, được thể hiện rõ nét nhất trong khẩu hiệu "Hãy nỗ lực làm việc và nỗ lực hơn nữa". Trong nhiều năm, Gates coi việc có được ngày nghỉ là một dấu hiệu của sự yếu đuối. Trụ sở của Microsoft tại Redmond được xây dựng với mục đích để nhân viên làm việc trong nhiều giờ liên tục với rất nhiều quán ăn tự phục vụ cao cấp và hoàn toàn miễn phí. Nhân viên của Microsoft thường được phục vụ bánh pizza ngay tại bàn làm việc.Như thế họ không phải dừng công việc lại để đi ăn. Thậm chí cả các thức ăn nhẹ và cà phê cho nhân viên cũng được công ty móc tiền túi ra trả.

Người ta đã tính toán rằng mỗi năm Microsoft chi cho một nhân viên của mình hơn 8.000 USD về các khoản phúc lợi mà công ty không có nghĩa vụ phải chi trả, trong đó riêng khoản ăn uống chiếm 715 USD/người. Theo lời một nhân viên của Microsoft đã cho tạp chí Newsweek biết vào năm 1994 thì: "Bất kỳ thứ gì chứa chất caffeine đều miễn phí."

Mike Tyrrel của Netscape có thể xác minh điều đó. Suốt thời gian diễn ra những cuộc đàm phán kéo dài giữa Netscape và Microsoft, ông nhận thấy mình phải làm việc vào những giờ lạ lùng. "Nhiều

lần họ gọi đến tìm ông bàn công việc vào rất khuya, lúc thì tôi đang ở khách sạn nào đó trên nước Mỹ, lúc thì tôi đang ở nhà. Khi chuông điện thoại vang lên vào lúc khuya khoắt, vợ tôi thường cằn nhằn: "Đừng có nói với em đó lại là Microsoft nữa nhé." Đấy chính là phong cách làm việc của Microsoft. Tôi không tin là họ thật sự có đi ngủ."

Cho dù thói quen làm việc về đêm của họ có ra sao đi nữa thì điều mà Gates đã tạo ra được ở Redmond là một môi trường làm việc độc đáo. Cùng một lúc, ở đây vừa là mảnh đất ươm mầm, nuôi dưỡng sự sáng tạo vừa là nơi mà việc quản lý dự án đạt được hiệu quả cao, bảo đảm các sản phẩm hoàn thành đúng thời hạn, có khi còn vượt chỉ tiêu. Điều làm nản lòng các đối thủ là các nhóm phát triển phần mềm của Microsoft có thể hợp tác làm việc với nhau hiệu quả như khi làm việc riêng vậy. Họ như người "nghiến ngấu" công việc một cách thèm khát và thực sự không thể mua chuộc. Theo tạp chí Fortune thì một trong những bí quyết thành công của Microsoft là khả năng giữ chặt nhân viên ở lại công ty. Theo tạp chí này thì Gates đạt được điều đó "bằng cách chia sẻ với nhân viên của mình sự thách thức thay đổi thế giới máy điện toán. Người của Microsoft cảm thấy gắn bó với mục tiêu của họ nhiều hơn so với những công ty khác bởi vì họ được một người có cùng chí hướng lãnh đại." Đây chính là yếu tố mà Steve Jobs đã mang đến Apple trong những ngày đầu.

Gates cũng có tiêu chí tuyển dụng riêng đối với các nhân viên quản lý của công ty. Ông tự coi mình là một nhà quản lý nhân lực ngoại lệ (cho dù một số người cho tác phong hiếu chiến và đôi lúc thiếu kiên nhẫn của ông là "quản lý theo kiểu lạm quyền"). Vốn là một chuyên gia kỹ thuật, ông không có nhiều thời gian để tìm hiểu khái niệm quản lý tổng thể và ông yêu cầu các nhân viên của Microsoft phải kết hợp được các kỹ năng quản lý với các lĩnh vực chuyên môn khác.

Ông đã từng nói: "Nghệ thuật của quản lý là động viên được tinh thần nhân viên mà không cần gắn cho họ các mác giám đốc." Sau đó ông sửa đổi phát biểu trên bằng cách cho rằng nó phù hợp với môi trường kỹ thuật hơn. Tuy vậy, quan điểm của ông về quản lý vẫn không thay đổi.

Ông nói: "Tôi thực sự không phân biệt được điểm khác nhau giữa một nhà quản lý chuyên nghiệp và bất kỳ ai khác. Chúng ta tất cả đều là những người chuyên nghiệp, chúng ta làm việc suốt ngày để được trả lương. Vậy những người không-chuyên-nghiệp ở đâu? Tôi không thấy một ai như vậy cả. Không thể nói rằng: "Tôi là một

nhà quản lý chuyên nghiệp, hãy đưa một cái gì đó cho tôi quản lý." Chúng ta có mặt ở đây để giải quyết công việc. Cho nên đừng sốt sắng quá trong việc phân biệt giữa nhà quản lý chuyên nghiệp và quản lý không chuyên."

Tuy nhiên, những gì mà công ty này làm là giao mục tiêu rất rõ ràng cho nhân viên của mình, nói cho họ biết công ty yêu cầu gì ở họ và để họ tự tìm cách giải quyết.

Câu lạc bộ của những nhà triệu phú

Microsoft luôn trả lương nhân viên thấp hơn các đối thủ của mình. Mãi gần đây, mức lương hàng năm của Gates cũng chỉ 500.000 USD. (Năm 1993, Microsoft trả lương cho 5 giám đốc điều hành hàng đầu của công ty tổng số tiền là 1,9 triệu USD, trong khi chỉ riêng Larry Ellison, TGĐ của Oracle Corporation, đã được trả 5,7 triệu USD.) Sở dĩ mức lương của Microsoft thấp như vậy là do công ty cam kết lâu dài với nhân viên của mình về quyền mua bán cổ phiếu, cho phép hầu hết các nhân viên có "quyền" mua cổ phiếu của Microsoft với một mức giá không đổi trong tương lai.

Nhờ quyền mua bán cổ phiếu này mà Bill đã tạo nên nhiều nhà triệu phú hơn bất kỳ ông chủ nào khác trong lịch sử. Một nhà bình luận đã nhận xét: "Microsoft là một công ty duy nhất có trụ sở không giống bất kỳ nơi nào trên thế giới và tại bất kỳ thời điểm nào trong lịch sử. Tại đây hàng nghìn triệu phú, đại triệu phú và tỷ phú (2 người) vẫn tiếp tục làm việc cùng nhau mỗi ngày."

Một công ty ở Phố Wall đã tính toán rằng không dưới 2.200 lập trình viên gia nhập vào Microsoft năm 1989 đã trở thành triệu phú chỉ sau 2 năm. Công việc kinh doanh mạo hiểm này vẫn tiếp tục mang lại thành công cho đợt nhân viên mới được tuyển dụng tiếp theo, cho dù một số người e ngại rằng những năm tháng thanh bình, hạnh phúc, khi giá cổ phiếu của Microsoft tăng gấp đôi sẽ không còn nữa.

Tuy nhiên, có một điểm cần ghi nhớ là Gates luôn nhắc nhở mọi người rằng gia tài của riêng ông gắn chặt với giá cổ phiếu của Microsoft. Với tình trạng giá cổ phiếu của Microsoft luôn trên đà tăng trưởng gần như bất tận thì việc biết lúc nào sử dụng đặc quyền mua cổ phiếu của công ty là điều quan trọng đối với nhân viên của Microsoft.

Trong công ty người ta thường nói đùa rằng "Ở quanh đây có rất nhiều chiếc xe chạy trên tuyết giá 100.000 USD – được mua với giá

2.000 USD bằng tiền bán đặc quyền mua bán cổ phiếu trước khi giá trị của chúng tăng gấp 50 lần."

Một khía cạnh chủ đạo khác trong chính sách kinh doanh của Bill Gates là trước sau như một đều nói "xấu" về giá cổ phiếu của Microsoft. Đây là một cách phản ứng khôn ngoan trước tình trạng dao động vô cùng bất thường của giá cổ phiếu, mà điều này có thể làm tổn hại đến triển vọng phát triển của một doanh nghiệp vốn vững mạnh. Gates luôn hiểu rõ rằng các công ty công nghệ cao như Microsoft đặc biệt mẫn cảm với tính khí thất thường của thị trường chứng khoán Phố Wall, nhất là vào thời điểm chuẩn bị tung ra những sản phẩm quan trọng về mặt chiến lược như phiên bản Windows mới. Để đối phó, và cũng trái ngược hẳn với hầu hết mọi TGĐ điều hành khác, Gates bỏ ra nhiều năm đê nói gièm triển vọng của Microsoft.

"Dựa trên chiến lược kinh doanh đã công bố, chúng tôi luôn cho rằng ngành kinh doanh nầy chắc chắn sẽ trải qua các chu kỳ bao gồm các giai đoạn thăng trầm. Đến thời điểm này thì chưa có dấu hiệu đi xuống nhưng chúng tôi luôn thành thật khi nói đến khả năng này. Chúng tôi cho rằng lợi nhuận theo tỷ lệ phần trăm của mình đang tăng trưởng với một tốc độ không bền vững. Chúng tôi luôn nói với các nhà phân tích rằng: ""Xin đừng khuyên mọi người mua cổ phiếu của Microsoft. Chúng tôi bán phần mềm chứ không bán cổ phiếu. Hãy giảm bớt con số ước tính về thu nhập của các bạn và phải dè dặt hơn." Cổ động mọi người mua cổ phiếu bằng bất kỳ hình thức nào không phải là phương thức doanh lâu dài của chúng tôi. Chúng tôi là một trong những công ty có giá trị lớn nhất nước Mỹ và tôi nghĩ điều này thể hiện sự lạc quan trong cách đánh giá của mọi người đối với riêng nhân viên của công ty và triển vọng phát triển của phần mềm nói chung."

Bằng cách tin vào sự tăng giá trị của giá cổ phiếu sẽ là yếu tố bù đắp chính chứ không phải lương bổng, Gates đã tìm ra được một mối dây liên kết hoàn hảo giữa hiệu năng làm việc và sự tưởng thưởng. Ông viết: "Chúng tôi sử dụng quyền sở hữu như một trong những chất keo để kết dính chúng tôi lại với nhau."

Điều làm ngạc nhiên nhiều người là phần lớn các nhân viên vẫn tiếp tục ở lại làm việc cho công ty ngay cả khi họ đã có nguồn tài chánh an toàn vượt xa sức tưởng tượng của mình. Thực tế, theo nghiên cứu của Microsoft, khi người nào đó rời khỏi công ty thường không phải lý do họ đã thấy đủ giàu nên không cần làm việc nữa mà nguyên nhân là do ở đây không còn thử thách nào cho họ.

Nhưng có lẽ kết quả sát hạch gây ấn tượng nhất cho cung cách hành xử của Microsoft là hiện nay vẫn còn rất nhiều nhân viên đang làm việc là những người đã gắn bó với công ty từ những ngày đầu thành lập. Rất nhiều người ở độ tuổi dưới 30 đã trở thành triêu phú bằng cách tận dụng đặc quyền mua bán cổ phiếu của công ty. Họ đã có thể sớm về hưu, nhưng lại không làm vậy. Một giám đốc Microsoft đã nói: "Họ có thể làm được gì khác cho cuộc đời của mình? Liệu còn nơi nào khác mà họ có thể tìm thấy nhiều niềm vui như vậy?"

Tuyển dụng những người rất thông minh

Gates đã nhất định tìm kiếm và tuyển dụng cho bằng được những người thông minh nhất trong ngành công nghiệp máy tính. Đây là một chiến lược có chủ ý nhằm bảo đảm cho công ty thu hút được những bộ não ưu tú nhất của ngành. Một số người cáo buộc Gates là người có đầu óc coi trọng những thành phần ưu tú, nhưng ông là một trong những doanh nhân đầu tiên thực sự hiểu được tầm quan trọng của nguồn vốn trí tuệ.

Chỉ tuyển dụng những người giỏi nhất. Ngay từ đầu, Gates đã luôn quả quyết rằng công ty chỉ cần những bộ não ưu tú nhất. Microsoft gọi họ là "những người có chỉ số thông minh (IQ) cao" và luôn tìm mọi cách để thu hút những nhân sự mới xuất sắc nhất. Khi cần, đích thân Gates sẽ can thiệp vào quá trình tuyển dụng.

Nuôi dưỡng sức sáng tạo. Tại tổng hành dinh được thiết kế đặc biệt của Microsoft ở Redmond, Washington, Gates đã cố ý bài trí để tạo một môi trường thật lý tưởng phù hợp với những người thông minh trẻ tuổi mà công ty muốn tuyển dụng. Thiết kế kỹ thuật đơn giản, những khu vực công cộng thoáng mát và không gian xanh rì, tất cả đã làm cho nơi đây rất giống với khuôn viên của một trường đại học, tạo ra cảm giác quen thuộc cho những người vừa mới được tuyển thẳng vào công ty từ các trường đại học. Cũng chẳng phải ngẫu nhiên mà tổng hành dinh này được gọi bằng cái tên Microsoft Campus (Trường đại học Microsoft).

Đừng buông lơi những tiêu chuẩn của mình.Mặc dù sự phát triển tăng theo cấp số nhân nhưng Gates vẫn luôn cương quyết chống lại sự cám dỗ phải hạ bớt tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên cho Microsoft, nhất là nhân viên thuộc các nhóm phát triển phần mềm. Ông biết rằng việc thu hút được các lập trình viên giỏi nhất sẽ làm cho việc tuyển dụng những người có cùng đẳng cấp trở nên dễ dàng hơn.

Làm việc nổ lực hơn bất kỳ ai khác. Khả năng miệt mài trong công việc của Gates được nhiều người biết đến. Phẩm chất này sau đó đã biến thành cung cách làm việc của cả công ty Microsoft, được thể hiện rõ nét nhất trong khẩu hiệu "Hãy nỗ lực làm việc và nỗ lực hơn nữa". Trong nhiều năm, Gates coi việc có được ngày nghỉ là một dấu hiệu của sự yếu đuối. Trụ sở của Microsoft tại Redmond được xây dựng với mục đích để nhân viên làm việc trong nhiều giờ liên tục với rất nhiều quán ăn tự phục vụ cao cấp được công ty đài thọ hoàn toàn các bữa ăn, thậm chí cả nước giải khát.

Thưởng cho nhân viên bằng đặc quyền mua bán cổ phiếu công ty. Microsoft luôn trả lương nhân viên thấp hơn các đối thủ của mình. Sở dĩ Microsoft duy trì được mức lương như vậy là nhờ điều khoản cam kết lâu dài của công ty về đặc quyền mua bán cổ phiếu, cho phép hầu hết các nhân viên có quyền "lựa chọn" mua cổ phiếu của Microsoft với một mức giá không đổi trong tương lai. Nhờ quyền mua bán cổ phiếu này mà Bill đã tạo nên nhiều triệu phú hơn bất kỳ ông chủ nào khác trong lịch sử. Rất nhiều trường hợp các nhân viên tiếp tục ở lại làm việc với công ty đã trở thành những nhà triêu phú.

5

Học cách tồn tại

Thành công là một thầy giáo tệ hại - nó tập cho những người thông minh quen với suy nghĩ rằng họ không thể thất bại.

BILL GATES

Tại Microsoft, Bill Gates đã tạo nên một bộ máy khát khao tri thức. Học hỏi, ông tin rằng đó là dấu hiệu của một "tổ chức thông minh", liên tục cải tiến các quy trình nội tại của mình. Đó cũng là cách tốt nhất để tránh thói tự mãn và là cách phòng vệ hữu hiệu nhất trong việc tránh phạm phải sai lầm. Các đối thủ của ông lại không cẩn trọng như vậy. Và Gates đã thành công nhờ tận dụng sai lầm của kẻ khác.

"Hầu hết mọi thành công của chúng tôi có được hóa ra đều do sự sai lầm của đối thủ - điều này thật may mắn. Bạn không buộc phải hoạch định chiến lược dựa trên sai sót của người khác, nhưng tác dụng của những sai lầm này cũng rất lớn."

Gates đặc biệt có tài tránh được những chiếc bẫy cổ phiếu giá hạ mà người khác thường rơi vào, đồng thời khai thác triệt để cơ hội đến từ những sai lầm mà họ gây ra. Trong một ngành công nghiệp nơi mà quá nhiều công ty một thời hùng mạnh phải lâm vào cảnh "té sấp mặt" thì thành tích trong quá khứ của Gates quả ấn tượng, ít nhất cho đến thời điểm này.

Xét về nhiều phương diện, điều làm Gates khác biệt so với những nhà lãnh đạo khác trong ngành kinh doanh máy tính chính là năng lực tập trung vào công việc của ông. Mặc dù đã đạt được những thành công kỳ diệu – và luôn bị chi phối bởi danh vọng và tiền tài – Gates vẫn toàn tâm toàn ý với Microsoft như những ngày đầu. Ông kết hợp óc phân tích với niềm đam mê thật sự dành cho

công nghệ. Điều này có nghĩa là ông luôn dõi mắt nhìn về phía chân trời để có thể là người thấy trước được biến cố trọng đại nào sẽ đến. Sự thao thức trong tư duy của ông tác động lên toàn bộ sự suy nghĩ của mọi người trong công ty Microsoft. Nó giúp Gates và các nhân viên của ông duy trì được tư thế sẵn sàng ứng phó trước mọi việc xảy ra.

Chúng tôi không phạm sai sót

Cho đến ngày nay, Gates đã tự chứng tỏ bản lĩnh kiên cường của ông trong một ngành nghề có tính cạnh tranh cao độ. Sở dĩ như vậy ông luôn trung thành với ưu điểm của mình – phần mềm. Ngay từ ban đầu khi cùng Paul Allen thành lập công ty, chính Gates đã thuyết phục mình rằng tương lai sẽ thuộc về phần mềm chứ không phải là phần cứng.

Trừ một vào hoạt động nhỏ, không đáng kể như dự án tiếp thị con chuột của Microsoft, Gates quyết tâm hướng năng lực của mình vào mục tiêu đã định. Ông luôn khẳng định rằng Microsoft là một công ty phần mềm và sẽ mãi tập trung trí lực của nó cho thị trường này.

Ông nói: "Microsoft được thiết kế để viết nên những phần mềm siêu việt chứ không phải để làm gì khác. Chúng tôi chỉ biết cách tuyển dụng , cách quản lý và cách phổ biến các sản phẩm phần mềm trên toàn cầu." Nguyên tắc được đặt ra là bất kỳ một lỗi nào trong phần mềm được phát hiện thì phải khắc phục ngay. Qui định tương tự cũng được áp dụng theo cách tổ chức các qui trình hoàn thiện nội bộ của Microsoft. Dưới ảnh hưởng của Gates, công ty đã phát triển một tinh thần say mê học hỏi cao độ.

Đại học Microsoft

Tại Microsoft, Gates đã tạo ra một trong số rất ít các công ty trên thế giới thực sự có tính học hỏi. Tổng hành dinh của công ta tại Redmond, Washington được tổ chứ theo đúng phong cách của một trường đại học và thậm chí còn được đặc tên là Khuôn viên đại học Microsoft (Microsoft Campus). Nhưng tinh thần say mê học hỏi không ngừng không chỉ bó hẹp trong môi trường hữu hình ở đây.

Nói đến việc xây dựng những hệ thống duy trì vốn trí tuệ thì Microsoft luôn là công ty đi đầu. Ngày nay, nhiều công ty tốt nhất thế giới đang nỗ lực đưa ra những hệ thống quản lý tri thức (xem phần Học tập cách tổ chức). Tuy thế, Gates luôn nhấn mạnh tầm

quan trọng của việc nuôi dưỡng một nền văn hóa trong đó tri thức được chia sẻ và duy trì.

Mặc dù cố tình tạo ra một môi trường tự do và thuận lợi nhưng Microsoft vẫn có những nguyên tắc chặt chẽ để kiểm soát qui trình phát triển phần mềm. Cụ thể, Gates luôn yêu cầu các chuyên viên phát triển phần mềm của Microsoft phải chuẩn hóa công việc lập trình ở mọi thời điểm có thể, dựa trên những chuẩn mực đã được phát triển và lưu hành. Bằng cách này, những nhóm phát triển phần mềm có thể thừa hưởng lợi thế từ công việc của đồng nghiệp và có thể điều chuyển qua lại giữa các dự án dễ dàng hơn. Nếu không như vậy sẽ xảy ra trường hợp mà các công ty khác đã vướng phải là vô số các phương pháp tiếp cận, giải quyết vấn đề đua nhau xuất hiện, và chắc chắn không thể tránh khỏi tình trạng một vấn đề được giải quyết nhiều lần.

Công ty cũng nhiệt thành học hỏi những bài học sai lầm trong quá khứ. Gates cho biết: "Trước đây, tôi thường giữ một bản ghi nhớ được cập nhật hằng năm có tên là "10 Sai Lầm Nghiêm Trọng Nhất" của Microsoft và tôi cố gắng trình bày chúng thật lôi cuốn để kích thích mọi người bàn về những bài học có ích cho tương lai của công ty."

"Phần lớn sai lầm của chúng tôi đều liên quan đến việc chậm trễ tham gia thị trường. Chúng tôi luôn bị bó tay trong việc tuyển dụng nhân viên của mình, trong khi đó chúng tôi vẫn phải điều hành mọi việc và phải bảo đảm hoàn thành sản phẩm đúng hạn định. Lúc nàu chúng tôi cũng quýnh quáng cả lên. Chúng tôi thật sự đã ép các giới hạn để tuyển dụng nhân sự sao cho thật nhanh."

Khả năng sắp xếp cho nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập vào tổ chức của công ty là một yếu tố then chốt trong sự phát triển của công ty. Bằng cách tạo ra những hệ thống lưu trữ kiến thức, công ty giúp các nhân viên mới tuyển truy cập ngay lập tức vào những dữ liệu mà các đồng nghiệp đi trước của họ đã học. Do trên thực tế có rất ít nhân viên rời bỏ công ty để sang làm các đối thủ trực tiếp nên nguy cơ rò rỉ những thông tin nhạy cảm ra bên ngoài rất thấp. Gates cho biết một lý do khiến ông thích đặt trụ sở công ty mình ở Redmond hơn là vì các nhân viên ở đây gắn bó với nhau rất chặt chẽ nên "họ không thể nào giữ bí mật được nếu ở Thung Lũng Silicon".

Các vòng lặp bất tận

Gates cũng đã tạo dựng nên một hệ thống để cho mọi nhân viên ở

bất cứ trong công ty có thể thường xuyên trao đổi thông tin với các đồng nghiệp. Ông thật sự say mê điều mà ông gọi tên là "các vòng lặp thông tin phản hồi" và đưa nó vào tất cả hoạt động của Microsoft.

Để xứng đáng với tầm vóc của một công ty máy tính hàng đầu thế giới, Microsoft có một cơ sở hạ tầng điện tử rất tinh vi. Thông qua E-mail, bất kỳ ai trong công ty cũng có thể liên lạc với người khác, ngay cả với Gates.

"Trong một ngành kinh doanh có tính tương tác cao độ, một nơi mà sự việc thay đổi, quá nhanh, nên có nhiều lúc chúng tôi phải chuyển hướng các hoạt động của mình một cách bất ngờ. Vì vậy chúng tôi cần phải có một vòng lặp phản hồi thông tin thật hiệu quả. Hệ thống thư điện tử của chúng tôi, không phân biệt cấp bậc, luôn bảo đảm rằng bất kỳ ai muốn biết thông tin về một vấn đề nào đó chắc chắn sẽ nhận được lời đáp trong vòng 48 tiếng."

Gates nổi tiếng là người trả lời nhanh cấp kỳ cho bất kỳ Email nào do nhân viên Microsoft gởi đến cho ông. Người ta đồn rằng một nhân vật cao cấp tại Microsoft đã phải rời khỏi công ty vì không thường xuyên kiểm tra thư điện tử của mình.

Sự tồn tại của các vòng lặp phản hồi tại Microsoft cũng khiến cho các đối thủ cạnh tranh phải quan tâm. Một khu vực được quan tâm đó là tình trạng cách ly, được mệnh danh là "Vạn Lý Trường Thành", giữa các nhóm phát triển hệ điều hành được xem là tiêu chuẩn công nghiệp đã giúp cho các chuyên gia phát triển ứng dụng của Microsoft có một lợi thế rất lớn so với các công ty phần mềm khác. Về lý thuyết thì Microsoft phải duy trì một sân chơi bình đẳng bằng cách tách bộ phận phần mềm điều hành ra khỏi bộ phận phần mềm ứng dụng. Sự phân chia nhân tạo này được gọi là "Vạn Lý Trường Thành". Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh luôn cho rằng bức tường thành này đầy lỗ hổng nên các chuyên gia phát triển ứng dụng của Microsoft thường có được những thông tin nội bộ về hệ điều hành và ngược lại, trong khi các đối thủ thì không.

Microsoft chống trả những chỉ trích này bằng cách mời những công ty khác đến Redmond để nghe thuyết trình về sự phát triển tương lai của hệ điều hành của công ty. Tuy vậy, trên thực tế, không có điều gì bảo đảm chắc chắn rằng việc ngăn cách cục bộ kiểu "Vạn Lý Trường Thành" như thế lại có tác dụng như mong đợi trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt như vậy. Vì một lý do: "bức tường" cách ly này đi ngược lại khái niệm tổ chức có tính

học hỏi. Trong thế giới hiện thực, khái niệm này nghe có vẻ ấu trĩ. Hiện nay, Microsoft đã bổ nhiệm một nhân viên điều tra để giám sát và giải quyết các khiếu nại liên quan đến các hành vi kinh doanh phản cạnh tranh của công ty.

Những hình nhân thế mạng

Ngoài ra, một yếu tố cực kỳ quan trọng khác giúp Microsoft duy trì được vị trí đứng đầu ngành công nghiệp máy tính. Gates luôn sẵn lòng nhờ khách hàng thử nghiệm phần mềm mới. Công ty sẽ chuyển những phần mềm phiên bản Beta – phiên bản còn trong thử nghiệm – cho các khách hàng nào sẵn sàng cung cấp ý kiến phản hồi cho công ty về những kiến thức tiên tiến được áp dụng trong sản phẩm mới. Bằng cách này, các chuyên viên lập trình của công ty sẽ có được những nhận xét xác đáng từ những người sau này sẽ sử dụng phiên bản chính thức của phần mềm đó. Các khách hàng tham gia quá trình dùng thử phiên bản beta sẽ báo cho các chuyên viên phát triển phần mềm ở Redmond biết những sai sót hay trục trặc kỹ thuật mà họ phát hiện và góp ý về sự tiện dụng của phần mềm đó.

Một tổ chức có tính học hỏi

Khái niệm tổ chức có tính học hỏi dựa trên tài liệu giảng dạy của hai giảng viên: Chris Argyris thuộc Khoa Kinh doanh trường ĐH Harvard và Peter Senge thuộc Khoa Kinh doanh Sloan, Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT). Senge, người đã giới thiệu khái niệm "tổ chức có tính học hỏi" đến với công chúng giải thích rằng "theo nghĩa đơn giản nhất, một tổ chức có tính học hỏi là một tập thể gồm những người không ngừng nâng cao năng lực bản thân để tạo dựng tương lai cho mình. Nghĩa truyền thống của từ "học hỏi" không đơn thuần là "hành động tiếp nhận thông tin". Nó đề cập đến sự thay đổi ở mỗi cá nhân để họ tạo ra được những kết quả mà họ quan tâm và hoàn thành những việc quan trọng đối với họ." Senge đưa ra 5 yếu tố tạo nên một tổ chức có tính học hỏi:

• Tư duy trên cơ sở hệ thống – Senge đề cao tư duy trên cơ sở hệ thống. Ông thừa nhận rằng mọi sự việc đều có mắc míu với nhau.

• Làm chủ bản thân – Senge đặt quan điểm này trên nền tảng năng lực và kỹ năng quen thuộc kết hợp với trình độ quản lý, nhưng ngoài ra còn phải kể đến cả sự tinh tiến về tinh thần Ủ tức là mở lòng ra trước một hiện thực sâu xa hơn đang phát triển – đồng thời sống cuộc đời bắt nguồn từ quan điểm sáng tạo chứ không phải bằng thái độ phản ứng với những gì đã có sẵn. Qui tắc này

kéo theo hai chuyển động căn bản – không ngừng học hỏi cách nhìn nhận thực tế đang diễn ra ở mức độ chân xác, ràng hơn – và khoảng cách hiện ra sau đó giữa tưởng tượng và hiện thực sẽ sinh ra một sự bức bối sáng tạo để từ đó nhu cầu học tập trỗi dậy.

• Các mô hình trí tuệ - Yếu tố này về thực chất đề cập đến động lực cũng như các giá trị và nguyên tắc cơ bản của tổ chức. Senge cảnh báo các nhà quản lý về sức mạnh của các hình mẫu tư duy ở cấp độ tổ chức và tầm quan trọng của việc tra xét không chút dè dặt vào sâu bản chất của những hình mẫu này.

• Tầm nhìn chung – Senge nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hợp tác sáng tạo và lập luận rằng tầm nhìn chung chỉ có thể được xây dựng đưa trên ý tưởng từng cá nhân. Ông còn tuyên bố rằng tầm nhìn chung chỉ hiện hữu một khi công việc xuất hiện từ tầm nhìn này không còn bị các thành viên trong nhóm xem là xa lìa với cái tôi của họ

• Học tập theo nhóm – Qui tắc bao gồm 2 hành động: đối thoại và thảo luận. Đặc điểm của đối thoại thể hiện bản chất thăm dò, trong khi thảo luận là Quá trình ngược lại nhằm thu hẹp phạm vi của lãnh vực đang quan tâm để có được lựa chọn tốt nhất cho những quyết định cuối cùng phải đưa ra. Hai hành động này bổ sung cho nhau, nhưng lợi ích của việc kết hợp chúng chỉ phát huy được khi đã tách rời chúng trước đó. Hầu hết các nhóm đều thiếu khả năng phân biệt hai hành động này cũng như thiếu khả năng vận dụng chúng một cách có ý thức.

Một tổ chức theo kiểu truyền thống muốn trở thành một tổ chức có tính học hỏi phải đứng trước nhiều thử thách. Trong tổ chức có tính học hỏi, các nhà quản lý thể hiện vai trò của các nhà nghiên cứu và thiết kế hơn là người kiểm soát và giám sát. Senge lý luận rằng các nhà quản lý phải khuyến khích nhân viên của mình sẵn sàng đón nhận những ý tưởng mới, thẳng thắn giao tiếp với nhau, hiểu rõ cách thức hoạt động của công ty mình, tạo nên một tầm nhìn tập thể và cùng hợp tác để đạt được mục tiêu.

Senge nói: “Thế giới mà chúng ta đang sống luôn tạo ra những thách thức chưa từng có mà các tổ chức của chúng ta chưa chuẩn bị kỹ để ứng phó.”

Như vậy, khách hàng trở thành một phần của qui trình phản hồi thông tin ngay trước sản phẩm được tung ra thị trường và vô hình chung đã giúp sản phẩm mới nhanh chóng được thị trường chấp nhận. Điều này còn là một nhân tố chính giúp Microsoft đẩy

nhanh tốc độ phát triển và tiếp thị các chương trình ứng dụng mới.

Những người chỉ trích cho rằng hành động nói lên của Microsoft: tung các ứng dụng ra thị trường trước khi chúng được kiểm nghiệm thích đáng, công ty này thực ra đã dùng các khách hàng của mình như những "hình nhân thế mạng". Tuy vậy, nhiều công ty đã lên tiếng chỉ trích cũng nhìn "cuộc diễn tập" đó theo chiều hướng hữu dụng, giúp họ có được những thông tin dự báo về sự phát triển trong tương lai của Microsoft và thậm chí giúp họ tác động lên sản phẩm chính thức.

Nhiều công ty công nghệ cao đã được bảo đảm quyền lợi lâu dài trong những sản phẩm phát hành tương lai của Microsoft vì các hệ thống máy tính và phần mềm do họ sản xuất đều phụ thuộc vào phần mềm của Microsoft. Họ được hưởng lợi từ nguồn thông tin dự báo từ phía các nhóm phát triển sản phẩm của công ty liên quan đến chiều hướng phát triển công nghệ trong tương lai – một yếu tố có thể góp phần tạo nên sự sai biệt quan trọng đối với sự thành công của các sản phẩm tương lai của chính họ.

Tự biết mình

Lew Platt, TGĐ điều hành công ty máy tính khổng lồ Hewlett Packard (Mỹ) đã nhận xét rằng: "Nếu Hewlet Packard biệt được nó biết gì thì năng suất của chúng tôi sẽ đạt hiệu quả cao gấp 3 lần." Và H-P không phải là công ty duy nhất muốn thủ đắc phương thuốc trị bá bệnh mới nhất này để có được sự thành công trong kinh doanh. Xerox, Unilever, GE, Unisys và Mortorola chỉ là một vài tên tuổi trong số các công ty thật sự nghiêm túc đang vật lộn với vấn đề quản trị tri thức đầy gai góc.

Microsoft đã thực hiện công tác quản trị tri thức trong nhiều năm. Công tác này liên kết với một đề tài có phạm vi rộng lớn hơn là Vốn Trí Tuệ (IC). Về phần mình, vốn trí tuệ lại thường được chia thành 3 nhóm: vốn nhân sự, vốn khách hàng và vốn cấu trúc. Vốn nhân sự là những gì đang có trong đầu các nhân viên; vốn khách hàng liên quan đến các mối quan hệ với khách hàng, còn vốn cấu trúc là tri thức được lưu giữ bên trong một tổ chức và có thể được chuyển giao lại cho nhân viên mới. Chính nhóm thứ ba mời đóng vai trò chủ đạo trong việc quản trị tri thức.

Theo Thomas Stewar, một tác giả nghiên cứu nhiều đề tài này thì: "Vốn liếng thuộc về cấu trúc là tri thức không theo bạn về nhà buổi tối." Nó bao gồm mọi yếu tố như các qui trình, hệ thống và

chính sách tượng trưng cho sự tích lũy kinh nghiệm của công ty qua tuổi đời của nó.

Việc quản trị tri thức phần lớn liên quan đến việc nỗ lực biến hai nhóm đều của vốn tri thức thành nhóm thứ ba: vốn cấu trúc. Tức là, ta có thể đạt được lợi thế cạnh tranh từ những bí quyết sản xuất bằng cách nắm bắt, liệt kê và phổ biến chúng cho mọi người. Thông qua vòng lặp phản hồi bất tận và việc tiêu chuẩn hóa các mã lệnh lập trình, Microsoft đã luôn thực hiện công tác quản lý tri thức một cách thành công.

Cấu Trúc Quản Trị Tri Thức (KMS)

Cấu Trúc Quản Trị Tri Thức (Knowledge Management Structure) là một thuật ngữ được Tom Peters đề xuất chỉ sự phát triển của một tổ chức có tính hiếu học. Peter cho rằng một công ty "mới" cần phải triệt tiêu tính quan liêu nhưng cần phải nuôi dưỡng tri thức và kỹ năng bằng cách xây dựng tính chuyên môn trên nhiều phương diện nhằm mở rộng sức mạnh của các đơn vị được tổ chức theo phạm vi thị trường (market-scale units) và nhằm khuyến khích các đơn vị đó đóng góp tri thức vì lợi ích của toàn thể công ty. Microsoft là công ty gồm nhiều cấu trúc KMS này.

Học cách tồn tại

Tại Microsoft, Bill Gates đã tạo nên một bộ máy khao khát tri thức. Ông tin rằng tính học hỏi là dấu hiệu của một "tổ chức thông minh", và đó cũng là cách duy nhất để tránh lặp lại sai lầm. Các đối thủ của ông không cẩn trọng như vậy. Do đó công ty Microsoft đã thành công nhờ tận dụng được sai lầm của kẻ khác.

• Trung thành với chương trình.Cho đến ngày nay, Gates đã chứng tỏ bản lĩnh kiên cương của ông trong một ngành nghề có tính cạnh tranh cao độ. Sở dĩ như vậy ông luôn trung thành với ưu điểm của mình – phần mềm.

• Tạo nên một tổ chức có tính học hỏi. Tại Microsoft, Gates đã tạo ra được một trong số rất ít các công ty trên thế giới thực sự có tính học hỏi. Tổng hành dinh của công ty tại Redmind, Washington được tổ chức theo đúng phong cách của một trường đại học và thậm chí còn được đặt tên là Khuôn viên đại học Microsoft (Microsoft Campus).

• Các vòng lặp phản hồi bất tận. Ở Microsoft, Gates đã tạo dựng nên một hệ thống để cho mọi nhân viên ở bất cứ đâu trong công ty cũng có thể thường xuyên trao đổi thông tin với các đồng

nghiệp. Ông thật sự say mê điều mà ông gọi tên là "các vòng lặp thông tin phản hồi" và đưa ra vào tất cả hoạt động của Microsoft.

• Thử nghiệm sản phẩm mới trên các khách hàng thực thụ. Gates luôn sẵn lòng nhờ khách hàng thử nghiệm phần mềm mới. Công ty sẽ chuyển những phần mềm phiên bản Beta – phiên bản còn trong thử nghiệm – cho các khách hàng nào sẵn sàng cung cấp ý kiến phản hồi cho công ty về những kiến thức tiên tiến được áp dụng trong sản phẩm mới. Bằng cách này, các chuyên viên lập trình của công ty sẽ có được những nhận xét xác đáng từ những người sau này sẽ sử dụng phiên bản chính thức của phần mềm đó.

• Tự biết mình. Ngày nay, công tác quản trị tri thức là tất cả niềm đam mê lớn đối với các giáo sư khoa kinh doanh và các bậc thầy về quản lý. Riêng bản thân Microsoft đã tiến hành việc này từ nhiều năm trước.

6

Đừng trông đợi sự cảm kích

Về cơ bản, chúng ta có hai lựa chọn. Một mặt, ta có thể chấp nhận những miêu tả về Gates như một kẻ chống Chúa, Microsoft như một đế chế của cái ác, phần mềm của nó như những thứ rác rưởi, và thành công của nó bắt nguồn từ sự lừa đảo, dối trá, từ những thủ đoạn pháp lý và từ cách thôn tính thị trường theo cách côn đồ. Mặt khác, chúng ta có thể nhìn công ty này theo chính ngôn từ của nó, rằng nó đã có lòng từ tâm khi đã khai thác mở cuộc cách mạng máy tính cá nhân và rằng sự thành công trên thị trường của nó là một phần thưởng xứng đáng cho sự phục vụ mà nó đã mang đến cho công chúng.

RANDALL E.STROSS TÁC GIẢ QUYỂN "THE MICROSOFT WAY".

Nếu như có một bài học Bill Gates cay đắng học được thì đó chính là danh tiếng và tai tiếng là hai thứ không bao giờ cách xa nhau quá. Bạn không thể hy vọng trở thành người giàu nhất thế giới mà không gây thù chuốc oán với một vài người. Riêng trong ngành công nghiệp máy tính, Gates là người có nhiều kẻ thù hơn ai hết. Ông cũng đã khiến giới chức trách chống độc quyền cấp Liên Bang của Mỹ phải để ý và trong nhiều năm họ đã kiểm tra Microsoft vì những cáo buộc cho rằng công ty đã có các hoạt động kinh doanh phản cạnh tranh.

Đồng thời, sự thành công và giàu có tột bậc cũng thường kéo theo nhiều kẻ tâng bốc. Từ những chính trị gia như Phó Tổng thống Al Gore cho tới những người giàu có máu mặt trong kinh đô điện ảnh Hollywood đều ve vãn Bill Gates và các giám đốc của Microsoft. Tất cả những nhân vật này đã từng tìm cách tiếp cận Gates hoặc các nhân viên cận của ông để thảo luận về tương lai của công nghệ kỹ thuật số và những khả năng hợp tác với Microsoft.

Trong những năm gần đây, Gates cũng cho thấy ông hiểu được

tầm quan trọng của việc kết bạn với những người có vai vế. Mặc dù cuộc chiến với cơ quan chống độc quyền Hoa Kỳ đang diễn ra, ông vẫn tranh thủ được cảm tình từ các TGĐ điều hành của 500 công ty hàng đầu do tạp chí Fortune bình chọn để tổ chức các diễn đàn dành cho các TGĐ tại Seattle và các thành phố khác trên toàn nước Mỹ. Gần đây, ông còn tổ chức các cuộc thảo luận với những nhân vật đứng đầu một số công ty ở châu Âu.

Tuy được nhiều người biết đến nhưng Gates kiên quyết bảo vệ cuộc sống riêng tư của mình – ông không cho rằng đây phải là mối quan tâm của mọi người. Điều đó cho thấy ông có cách nhìn khá ngây thơ về vai trò của mình. Ông không chỉ đứng đầu một trong những công ty hùng mạnh nhất thế giới và đang từng ngày thay đổi cách sống của mọi người, ông còn là người giàu nhất thế giới nữa. Khi bạn bổ sung vào các sự kiện rằng ông có một trí tuệ tuyệt vời, một người nổi tiếng là hay cáu kỉnh và đã dám bỏ ra hàng triệu đô la để mua một tòa nhà nằm ngay ngoại vi Seattle thì rõ ràng là nhất cử nhất động của ông sẽ được giới truyền thông trên thế giới chăm chú theo dõi.

Nhà tỷ phú họ Bill

Bill Gates có một mối quan hệ hai mặt đối với giới truyền thông. Một mặt, ông dường như thích thú trước sự săn đón của họ về mọi tuyên bố của ông về tương lai của nền công nghệ. Mặt khác, ông lại tỏ ra thực sự hoang mang trước những dư luận tiêu cực gán cho Microsoft.

Ở bên ngoài nước Mỹ, một chuyến viếng thăm của Bill Gates cũng thu hút được sự chú ý rầm rộ như chuyến đi của một nguyên thủ quốc gia. Các chính trị gia rất thích được chụp ảnh đến thăm công ty của ông. Còn Microsoft lại được hưởng lợi từ hình thức quảng bá này.

Randall E.Stross đã viết rằng: "Lượng thông tin được đề cập trên báo chí không nhất thiết phải tương xứng với tầm cỡ của một công ty: sự chú ý của báo giới dành riêng Microsoft và vị chủ tịch của nó đã vượt quá tất cả lượng thông tin được dành cho các công ty máy tính khác cộng chung lại. Mặc dù vào năm 1996, doanh số của Intel vừa đúng gấp đôi Microsoft – 3,6 tỷ USD so với 1,8 Tỷ USD, và Intel chỉ xếp thứ 7 trong bảng xếp hạng các tập đoàn kinh doanh có mức lợi nhuận lớn nhất thế giới so với vị trí thứ 29 của Microsoft."

Chẳng hạn, việc ra mắt chậm trễ Windows 95 là một trong những

sự kiện tốn nhiều giấy mực nhất trong lịch sử ngành thương mại. Việc phát hành Windows 95 cũng nhấn mạnh đến một khía cạnh thiếu thiện chí rõ ràng: giới truyền thông luôn chĩa hết mũi giùi vào Gates khi ông gặp rắc rối.

Đấng Cứu Thế hay Kẻ Chống Chúa?

Thế nhưng cường độ của dư luận vây xung quanh Bill Gates mới là yếu tố gây ngạc nhiên nhất. Vì một số lý do nào đó, đối với rất nhiều người Bill Gates đã trở thành một hình ảnh thu nhỏ đến mức hoàn hảo những mưu đồ đen tối trong công việc làm ăn lớn theo cách mà chưa một nhà kinh doanh nào khác đã từng làm trước đây.

Ví dụ như vào tháng tư năm 1996, tạp chí Wired đã cung cấp cho độc giả của mình một danh sách các địa chỉ trang Web có tựa "Sự thù ghét Microsoft". Mỗi site được liệt kê đều ra sức trút giận hoặc thể hiện những tình cảm tiêu cực đối với Microsoft và Bill Gates. Một site tự mệnh danh là "Trang Vui về Bill Gates" đưa ra một bức ảnh chụp ngài TGĐ của Microsoft với hai chiếc sừng của Quỷ sứ mọc trên đầu. Những kẻ căm ghét Gates được hướng dẫn lựa chọn trong bộ sưu tập các vũ khí giết người như dao, súng lục và súng máy để tấn công hình ảnh của ông chỉ với một cú nhấp chuột. Thật lạ lùng khi đây chỉ là một trong những cách biểu lộ kỳ quái mà những người có ác cảm với Microsoft sử dụng trong nhiều năm qua.

Một ngày nào đó những nhà lịch sử xã hội có thể sẽ giải thích được lý do tại sao lại có nhiều người căm ghét Gates đến như vậy. Lúc này mọi ý kiến của chúng ta về sự tình này chỉ là suy diễn. Cách giải thích hiển nhiên nhất thì đó là những phản ứng xuất phát từ lòng đố kỵ. Nhiều người bực tức vì Bill Gates đã kiếm được quá nhiều tiền trong khi họ lại không. Có thể nguyên do chỉ đơn giản như vậy. Nhưng cũng có thể là còn nhiều yếu tố khác nữa, ai mà biết hết được!

Bill Gates không phải là phú gia tiền muôn bạc tỷ đầu tiên trong lịch sử Hoa Kỳ bị kết tội vì những hoạt động kinh doanh phản cạnh tranh. Một thế kỷ trước đây, vua dầu lửa John D.Rockefeller ở Texas đã giành được quyền kiểm soát ngành kinnh doanh lọc dầu và hệ thống đường ống dẫn dầu ở Hoa Kỳ. Rockefeller còn mở rộng tầm kiểm soát đến tận lãnh vực sản xuất dầu. Những người chỉ trích Bill Gates đã ví hệ điều hành DOS như một đường ống dẫn dầu và khống chế toàn bộ ngành công nghiệp.

Ở cực bên kia, có một nhóm, cho dù nhỏ hơn rất nhiều, nhưng ở mức độ nồng nhiệt không thua kém, gồm những người có vẻ tin rằng Gates là người sở hữu một quyền năng gần như thần thánh. Đối với họ, Gates là một cậu bé vàng có một trí tuệ siêu phàm và khả năng thiên lý nhãn nên ông mới có thể đưa ra những lời tiên tri về nền công nghệ chính xác đến như thế. Khi Gates loan báo về tương lai – dù đó là về khả năng hội tụ của công nghệ học hay sự phổ biến các ứng dụng phần mềm mới – thì vẫn có rất nhiều nhân vật vai vế kính cẩn lắng nghe (bất chấp sự chuyển hướng gần đây trước ảnh hưởng của Internet).

"Con ngáo ộp" trong giới kinh doanh

Đây không phải là lần đầu tiên người dân Hoa Kỳ trong khi nóng lòng kiếm một tội đồ để trút hết mọi trách nhiệm lại nhắm ngay đến một mục tiêu dễ dàng tấn công là một ổn trùm tư bản giàu kết sù. Ông vua dầu lửa thích sống ẩn dật John D.Rockefeller và ông trùm của Phố Wall J.P.Morgan đều trở thành những kẻ thủ ác gây nên sự hoang tàn của thời đại công nghiệp.

Nỗ lực chống độc quyền đã góp phần giúp Teddy Roosevelt tạo dựng sự nghiệp chính trị của mình, từ đó đưa ông thẳng tiến và Nhà Trắng và trở thành Tổng thống thứ 26 của nước Mỹ. Ông là người đầu tiên sử dụng Luật Sherman – được dùng làm cơ sở để khởi kiện Bill Gates – khi ông theo đuổi vụ kiện Morgan vào năm 1902. Đạo luật này đã được ban hành trước đó 12 năm nhằm đối phó với vị thế độc quyền của công ty Standard Oil của Rockefeller cùng một số công ty khác. Vào năm 1911, đạo luật này đã chia cắt Standard Oil thành một loạt các công ty nhỏ. Thật khôi hài là hành động này thậm chí còn làm cho Rockefeller giàu hơn nữa. Nhiều năm sau đó cũng chính đạo luật này được sử dụng chống lại Ma Bell. Vào năm 1970, IBM cũng bị điều tra trước một số đòi hỏi phải chia cắt Big Blue (IBM) thành một loạt các Little Blue.

Ngày nay lại đến lượt Microsoft, và Bill Gates trở thành Kẻ thù Số một của Công chúng. Theo ý kiến của Randall E.Stross thì: "Về cơ bản, chúng ta có hai sự lựa chọn. Một mặt, ta có thể chấp nhận những miêu tả về Gates như một kẻ chống Chúa, Microsoft như một đế chế của cái ác, phần mềm của nó như những thứ rác rưởi, và thành công của nó bắt nguồn từ sự lừa đảo, dối trá, từ những thủ đoạn pháp lý và từ cách thôn tính thị trường theo cách côn đồ. Mặt khác, chúng ta có thể nhìn công ty này theo chính ngôn từ của nó, rằng nó đã có lòng từ tâm khi đã khai thác mở cuộc cách mạng máy tính cá nhân và rằng sự thành công trên thị trường của nó là một phần thưởng xứng đáng cho sự phục vụ mà nó đã mang

đến cho công chúng."

Vấn đề nào cũng có hai mặt của nó. Từ công trình nghiên cứu của mình bao gồm cả những dữ liệu trong tàng thư của Microsoft, Stross đã quyết định ủng hộ cho lập luận sau. Một số người rõ ràng là không đồng ý, họ cho rằng lập luận trước gần với sự thật hơn. Tuy vậy, ít ra Stross cũng đã hoàn toàn đúng ở một điểm: Thái độ chống Microsoft mạnh mẽ là một hiện tượng rất lạ thường – có thể nói là độc nhất vô nhị. Thật khó tìm được một doanh nhân thứ hai nào có thể làm mất lòng tin nơi công luận sâu sắc đến như vậy.

Nếu có một bài học phải rút ra từ tất cả những điều này thì đó là một khi bạn kiếm được nhiều tiền như Bill Gates, chẳng cách gì bạn có thể làm hài lòng tất cả mọi người, và sẽ thật vô ích cho dù bạn cố gắng làm điều đó. Ông có vẻ như đang nhận ra được thực tế này.

Bạo chúa của nền công nghệ

Xét về mức độ cá nhân, Bill Gates cũng không được miêu tả bằng những từ ngữ không mấy đẹp đẽ. Khi còn nhỏ ông đã thể hiện khuynh hướng dễ cáu gắt, một thói quen mà một số cộng sự cho rằng ông vẫn còn giữ đến ngày nay. Tất nhiên là Gates không vui vẻ gì khi chịu đựng những điều ngốc nghếch.

Ông đã từng nói, "Thời gian thật ngắn ngủi, vì vậy nếu ai đó lặp lại những điều mà tôi đã biết hoặc họ không đủ thông minh hay không biết lắng nghe chính xác những điều tôi nói thì họ không có khả năng làm việc với tôi – anh ta không thuộc về đội ngũ này." Khả năng trí tuệ của ông làm cho ông cảm thấy thiếu kiên nhẫn với những ai khác không thông minh được như thế.

Điều đáng ghi nhận là các kỹ năng xã hội của ông không phát triển tương đồng với những khả năng khác. Thực tế thì cũng như những người khác Gates trưởng thành từ những kinh nghiệm bản thân. Vốn là một đứa trẻ thông minh và sớm phát triển, ông đã theo học tại một trường trung học ưu tú trước khi chiếm được một chỗ tại trường đại học danh tiếng nhất Hoa Kỳ. Gates nói rằng ông đến Harvard để học tập từ những người thông minh hơn mình – và đã thất vọng. Nhận định này có lẽ đã nói được nhiều điều về suy nghĩ của Gates đối với cá nhân mình cũng như với đại học Harvard. Ông đã bỏ học ở Harvard để cùng Paul Allen sáng lập nên Microsoft.

Gates đã dành trọn cuộc đời mình sống bên cạnh những người thông minh nên tỏ ra thiếu độ lượng với những ai không được ông kính trọng về mặt trí tuệ. Tại những buổi họp công ty, ông nổi tiếng là người dễ nóng nảy, thường ném đồ đạc và hét toáng lên: "Đây là điều ngu ngốc nhất mà tôi được nghe", một câu nói quen thuộc đối với những ai làm việc cùng ông. (Có người cho rằng đây không phải là lời quở trách mà là lời khen ngợi của Gates đối với những ý kiến mà ông không ngờ tới!).

Bạn có thể cho rằng nếu Gates cư xử như một đứa trẻ hư hỏng thì ông thực sự không đáng được yêu mến. Nhưng trong Gates còn có một con người khác. Ông có thể là một người duyên dáng, nếu không muốn nói là rất lôi cuốn. Nhiều lúc ông cũng thể hiện mình là một người vô cùng kiên nhẫn khi một cuộc thương thảo quan trọng bước vào giai đoạn sống còn. Những ngày cùng bạn bè đánh bài poker thâu đêm suốt sáng hồi còn ở trường Harvard hóa ra lại hữu dụng cho ông. Với một bộ óc lạnh lùng và biết phân tích, ông đã trở thành một nhà chiến lược xuất sắc hơn hẳn các đối thủ của mình. Ông cũng có thể hết sức hào phóng với người khác.

Thí dụ, vào ngày Windows 95 đã "hóa thành vàng", nghĩa là không còn có thay đổi nào trước khi nó được xuất xưởng, Gates đã gởi mừng đến các lập trình viên đã làm việc không ngơi nghỉ một xe tải chất đầy rượu Dom Prignon ướp lạnh và rất nhiều hộp kem. Người trưởng nhóm đã phát biểu khi thấy các đồng nghiệp xả hơi: "Thật là một cảnh tượng không đẹp đẽ lắm khi 450 chuyên viên được phép uống champagne và ăn kem cùng một lúc."

Ở một cấp độ khác, Gates đơn giản chỉ cư xử như một đứa trẻ hư khi ông ném đồ đạc lung tung. Nhưng nếu bạn là người giàu nhất thế giới và còn là một thiên tài nữa thì bạn sẽ thông cảm với điều này. Các phóng viên phỏng vấn ông được coi là máy mắn nếu họ không hiểu điều đó mà bị Gates chê là "một câu ngu ngốc". Tuy nhiên cũng có dấu hiệu cho thấy "bạo chúa của nền công nghệ" này đang trưởng thành cùng tuổi tác. Một vài người cho rằng chính việc lập gia đình đã làm dịu bớt tính khí của ông và tình bạn với bậc thầy về đầu tư Warren Beffett có phong thái trầm tĩnh đã giúp ông thanh thản hơn trong cuộc sống.

Cuộc phiêu lưu kỳ thú của Bill và Warren

Khi Gates và nhà thông thái trong lĩnh vực đầu tư Warren Beffett tuyên bố là họ đang cùng nhau đi nghỉ ở Trung Quốc vào năm 1995 thì nhiều người trong giới truyền thông đã cho rằng đó chỉ là một trò quảng cáo lố bịch. Các nhà bình luận thì lại tự hỏi liệu

hai người đàn ông giàu nhất thế giới này có thể có điều gì chung ngoài những túi tiền của họ.

Ở tuổi xấp xỉ 70, Buffet tự cho mình là một "kẻ dốt nát về ngành tin học" và tránh đầu tư vào những công ty công nghệ cao như Microsoft vì ông không hiểu chúng. Gates thì lại được biết đến như một người dễ nổi nóng và thiếu kiên nhẫn với những ai không biết gì về những "đầu vào, đầu ra" của công việc thiết kế phần mềm. Đó quả là một tình bạn kỳ quặc nhưng dường như đã đơm hoa kết trái.

"Chúng tôi đến Trung Quốc vì nhiều lý do. Một phần là để nghỉ ngơi, vui chơi. Tại đây chúng tôi tìm thấy một vài cửa hiệu McDonald nên cũng cảm thấy khung cảnh thân quen gần như đang ở quê nhà. Phần khác, cũng thật thú vị khi đươc đi đây đi đó chứnh kiến những đổi thay đang diễn ra, thưởng ngoạn những vùng khác nhau trên đất nước này và gặp gỡ một số nhà lãnh đạo.

"Trung Quốc là một thị trường mà Microsoft đã đang đầu tư và chúng tôi đã gia tăng mức đầu tư ở đó lên nhiều. Mặc dù chỉ chiếm 1% doanh thu của chúng tôi, một tỉ lệ khá nhỏ và cho dù trong 5 năm tới nó sẽ tăng gấp đôi mỗi năm thì chúng tôi vẫn có thể khẳng định rằng với mục tiêu 10 năm thì vụ đầu tư này cũng xứng đáng được chúng tôi quan tâm.

"Mặc dù hàng năm có Khoảng 3 triệu máy tính được bán ra ở Trung Quốc nhưng người ta không chịu bỏ tiền ra mua phần mềm. Nhưng một ngày nào đó họ sẽ phải làm điều này. Và chừng nào mà họ còn ăn cắp phần mềm thì chừng đó chúng tôi vẫn muốn họ ăn cắp phần mềm của công ty Microsoft chúng tôi. Rồi đây họ sẽ trở nên mê mẩn và lúc đó chúng tôi mới tính toán đến cách thu hồi vốn trong vòng một thập niên tới."

Gates và Buffet đã trở thành đôi bạn thân kể từ chuyến đi đó và sau đó họ còn tiếp tục cùng nhau đi nghỉ phép và nghỉ cuối tuần. Vào năm 1998, trong một dịp hiếm hoi xuất hiện chung với nhau trước công chúng, cả hai đã cùng đứng trên diễn đàn để trao đổi trong 90 phút với các khán thính giả về các chủ đề xoay quanh những triết lý kinh doanh của mình. Sự kiện này, được tổ chức tại Đại học Washington gần bản doanh của Gates ở Redmond, đã làm dấy lên một sự quan tâm: những sinh viên có ý hướng làm giàu đã lũ lượt kéo đến tham dự, tạo thành những hàng dài suốt từ hành lang cho đến tận cửa ra vào của hội quán Seattle.

Đôi bạn tỷ phú này đã tạo nên một cặp khác thường. Buffet thú

nhận là mình mù tịt về máy tính, từ chối đầu tư vào những công ty mà ông không có hiểu biết rõ ràng. Gates thì lúc bình thường là người tẩy chay bất kỳ ai không biết lập trình máy tính. Tuy thế họ lại sánh đôi với nhau như đôi bạn thân thiết lâu ngày gặp lại. Ở phần câu hỏi, hai ông trùm trong lĩnh vực đầu tư và tin học đã mời 350 sinh viên của khoa Thương mại lên tham gia đặt câu hỏi.

Vậy cuộc gặp gỡ lý thú của những bộ não này đã tiết lộ điều gì với số cử tọa tụ họp ở đây? Câu hỏi trị giá 64.000 đô la – hay đúng hơn là 84 tỷ đô la, là giá trị mà người ta tin rằng đang thuộc về ngài TGĐ công ty phần mềm khổng lồ Microsoft và ông chủ của công ty đầu tư Berkshire Hathaway – chỉ là câu "làm thế nào mà họ kiếm được nhiều tiền đến như vậy?".

Hai nhà đại tỷ phú đã trả lời thành thật một cách ngạc nhiên, mà không ai tiết lộ điều gì cả. Buffet không coi nguyên nhân thành công trong lãnh vực tài chính của riêng ông là nhờ vào chỉ số thông minh của mình mà là nhờ vào "tính hợp lý". Theo ông, ai cũng có thể làm được điều ông làm; tất cả những gì mà người ta cần là phát huy những thói quen phù hợp. Tức là, bắt chước thói quen của những người mà họ ái mộ và phá bỏ thói quen của những người mà họ coi thường.

Ông cũng nói rằng ông đã từ chối hợp tác làm ăn với những người ông không thích. Điều cốt yếu là phải vui thích những gì mình làm.

Gates đồng ý cả hai điểm này. Ông thừa nhận rằng những thói quen đầu tiên của ông đã được hình thành nhờ được tiếp cận rất sớm với máy tính và có một nhóm bạn đồng trang lứa say mê máy tính. Những gì ông thật sự thích thú là nghĩ cách giải quyết các vấn đề. Nhà thông thái vùng Ohama và nhà tiên tri của nền Kỹ Thuật Số đã không tiết lộ bất kỳ bí quyết nào của mình.

Cửa Thiên Đàng

Cả Buffet và Gates đều có chung một quan điểm về những gì cần phải làm với gia sản khổng lồ của mình khi họ không còn cần đến chúng nữa. Về vấn đề thừa kế, Gates chính thức nói rằng ông sẽ không để lại nhiều hơn 10 triệu đô la cho mỗi đứa con của ông. Buffet cũng nổi tiếng rất chặt tay với ba người con trai và ông đã bảo với họ không nên trông đợi được thừa hưởng nhiều sau khi ông qua đời. Ông cho biết sẽ hiến 99 phần trăm tài sản của mình cho từ thiện.

Nếu nói rằng Gates noi gương ai đó thì có lẽ ông đang theo cách truyền thống mà các ông chủ lớn của Mỹ trước đây đã từng làm. Henry Ford, John D.,Rockefeller và Dale Carnegie tất cả đã dành những khoản tiền lớn cho các tổ chức từ thiện trong những năm cuối đời mình. Những kẻ ưa chỉ trích cho rằng sau cả đời làm kinh doanh giờ đây họ cố gắng mua sự nổi tiếng – và thậm chí cả một chỗ trên thiên đàng.

Bill Gates đã bị chỉ trích là đã không đóng góp nhiều cho các công việc từ thiện. Thật ra, cuộc đời ông chưa đến giai đoạn mà những điều quan tâm này đè nặng lên tâm trí ông; dù sao thì ông vẫn còn khá trẻ. Nếu sau này ông có quyết định thành lập Quỹ Gates thì có lẽ quỹ này sẽ tập trung vào mục tiêu giáo dục, một lãnh vực mà ông đã bài tỏ niềm mong muốn hỗ trợ thông qua việc cung cấp phương pháp học trực tuyến. Tuy vậy, lịch sử đã chứng minh rằng cho dù ông có làm gì với tiền của mình đi nữa, điều không tránh khỏi là ông sẽ bị giới truyền thông lên tiếng chỉ trích.

Đừng trông đợi sự cảm kích

Nếu như có một bài học Bill Gates cay đắng học được thì đó chính là ông hiểu rằng danh tiếng và tai tiếng không bao giờ cách xa nhau quá. Bạn không thể hy vọng trở thành người giàu nhất thế giới mà không gây thù chuốc oán với một vài người. Riêng trong ngành công nghiệp máy tính, Gates là người có nhiều kẻ thù hơn ai hết. Điều mà ông đã học được là:

• Đừng để sự ganh ghét khuynh loát mình. Cường độ của dư luận vây xung quanh Bill Gates mới là yếu tố gây ngạc nhiên nhất. Vì một số lý do nào đó, đối với rất nhiều người, Bill Gates đã trở thành một hình ảnh thu nhỏ đến mức hoàn hảo những mưu đồ đên tối trong công việc làm ăn lớn theo cách mà chưa một nhà kinh doanh nào khác đã từng làm trước đây. Phản ứng của ông là đưa ra những lập luận hợp lý để bào chữa cho mình.

• Sử dụng sự săn đuổi của giới truyền thông để tiếp thị sản phẩm. Công ty Microsoft được lợi từ sự quan tâm mà công chúng dành cho của người sáng lập nổi tiếng của mình. Ở phạm vi ngoài nước Mỹ, một chuyến viếng thăm của Bill Gates cũng được chú ý rầm rộ như chuyến đi của một nguyên thủ quốc gia. Điều này đem lại cho Gates một lợi thế không ai sánh kịp.

• Viết một cuốn sách dự báo về tương lai của công nghệ. Đây là một chiến lược khá rủi ro, nhưng rõ ràng là Gates cảm thấy là ông có nghĩa vụ phải sống tương xứng với hình ảnh một nhà tiên tri

về máy tính của mình. Chí có thời gian mới có thể chứng minh được rằng những suy nghĩ của TGĐ Bill không chỉ là nhất thời.

• Giao thiệp với người giàu và nổi tiếng. Khi Bill Gates và bậc thầy của lĩnh vực đầu tư Warren Beffett tuyên bố là họ đang đi nghỉ cùng nhau ở Trung Quốc vào năm 1995 thì nhiều người trong giới truyền thông đã cho rằng đó chỉ là một trò quảng cáo lố bịch. Các nhà bình luận thì lại tự hỏi liệu hai người đàn ông giàu nhất thế giới này có thể có điều gì chung ngoài những túi tiền của họ. Vậy mà Gates và Buffet cuối cùng đã trở thành một đôi bạn thân. Sự nổi tiếng của Buffet dường như cũng truyền sang Gates.

• Sẽ hiến tặng hết, nhưng chưa phải lúc này. Về vấn đề thừa kế, Gates chính thức nói rằng ông quyết định không để lại nhiều hơn 10 triệu đô la cho mỗi đứa con của mình. Còn vào thời điểm này, Gates chưa sẵn sàng để thể hiện lòng bác ái.

7

Chiếm lĩnh vị trí có tầm nhìn xa

Những công ty lớn thành công, giữ được vị trí độc tôn là những công ty biết làm cho sản phẩm của chính mình trở nên lỗi thời trước khi để cho ai đó làm điều này.

BILL GATES

Bill Gates thuộc thế hệ những nhà lãnh đạo kinh doanh theo phong cách mới. Qua nhiều năm, ông liên tục chứng tỏ rằng mình đang nắm giữ vai trò gần như một nhà tiên tri của ngành công nghiệp máy tính. Nhờ sự am hiểu sâu sắc về công nghệ học cùng phương pháp tổng hợp dữ liệu độc đáo của mình, ông đã thủ đắc một khả năng đặc biệt trong việc xác định các khuynh hướng trong tương lai và chỉ đạo chiến lược cho Microsoft. Điều này đã tạo nên sự ngưỡng vọng từ những người hâm mộ Microsoft và gây khiếp sợ các đối thủ cạnh tranh. (Bản thân Gates lại khinh thị vai trò của tầm nhìn xa trông rộng: "Tầm nhìn thì ai muốn cũng có. Và vì vậy nó không phải là một lợi thế cạnh tranh dưới bất kỳ dạng thức nào". Đó là một quan điểm đặc trưng của Gates.)

Nhưng Gates còn đảm đương một vai trò quan trọng khác tại Microsoft. Ông là người bảo hộ cung cách ứng xử và các chuẩn tắc của Microsoft. Một số công ty như Merrill Lynch còn khắc cả các chuẩn tắc của họ lên đá và đặt chúng ngay hành lang dẫn vào mọi cao ốc của công ty. Một số công ty khác còn chép chúng thành sách. Như Johnson&Johnson, công ty này in lại các chuẩn tắc của mình trong quyển Cương lĩnh, có từ thời công ty được thành lập. Hewlet-Packard thì lại quyển Phong cách H-P, được viết tay và treo cạnh bức ảnh chụp toàn thể gia đình người sáng lập công ty Microsof có Gates, linh hồn của công ty và là bậc thầy của ngành công nghệ thông tin toàn cầu.

Ngồi và suy nghĩ

Ngày nay các công ty đã từ bỏ cách quản lý theo thứ bậc, tức là cấu trúc quản lý theo kiểu ra lệnh và kiểm soát. Dẫn đầu khyunh hướng này là những công ty công nghệ cao dựa vào các nhân công trí thức như chuyên viên thiết kế phần mềm vốn tự tiến hành công việc của mình mà không cần ai giám sát. Trong phong trào này, Microsoft là công ty đi tiên phong.

Gates đã từng nói rằng ông trả tiền để nhân viên của mình "ngồi suy nghĩ". Nhưng thậm chí còn hơn cả những lập trình viên nổi tiếng lập dị của Microsoft, Gates tự cho vai trò của mình đồng nghĩa với vai trò nhà tiên tri của công ty. Ông khinh miệt các khía cạnh gây nhiều nhàm chán trong công tác điều hành một doanh nghiệp, tin rằng công việc của ông là vẽ biểu đồ cho tương lai.

"Làm sao bạn quản lý được mãi lực và chắc chắn là các hệ thống đánh giá đó thực sự tỏa xuống đến từng cá nhân để khích lệ các hành vi phù hợp? Tôi sẽ đến dự các buổi họp để nghe Steve Ballmer trình bày về cách thức mà ông muốn làm điều đó, nhưng đấy không phải là chuyên môn của tôi. Chúng ta phải quảng bá như thế nào để truyền đạt được các thông điệp đó? Tôi là người biết đường hướng tương lai của công ty sẽ đi về đâu. Tôi cần phải bảo đảm rằng mọi người sẽ đề xuất được các thông điệp gắn liền với tương lai đó. Nhưng tôi không phải chuyên gia trong lĩnh vực này."

Lĩnh vực mà Gates tự cho mình là chuyên gia chính là tách bạch quá khứ của công nghệ từ chính tương lai của nó. Tài năng của Gates được dành cho việc nắm bắt và hiểu được những gì đang khuất tất sau khúc quanh đó. Trong tư cách một người lãnh đạo, tài năng hơn người của ông thể hiện ở chỗ tạo nguồn cảm hứng cho những người quanh ông bằng sự thách thức phải giúp ông biến đổi ngành công nghiệp máy tính.

Những năm gần đây, trong Microsoft ông đã thể hiện vai trò của mình rõ ràng hơn, đáp lại mệnh ngắn gọn của mình là "thiết lập các cách thức hoàn thành công việc". Ông giải thích: "Tôi đang giữ vai trò lãnh đạo. Nhìn chung điều này có nghĩa là phải làm việc với những chuyên gia phát triển để chắc chắn rằng chúng tôi đang làm những điều đúng, đang phát triển những sản phẩm phù hợp và hợp tác với csc khách hàng chủ chốt."

Những kẻ đáng cướp tim óc người khác

Một lời chỉ trích thường được dành riêng cho Microsoft đó là nó không phải là một công ty giỏi sáng tạo mà chỉ giỏi cướp lấy ý tưởng của người khác, biến chúng thành sản phẩm của Microsoft. Windows, hệ điều hành máy tính cá nhân của Microsoft, chẳng hạn, vẫn bị nhiều người cho rằng đã bắt chước phần mềm Macintosh của Apple.

Microsoft được mô tả là "một con cáo đưa bạn sang sông và sau đó chén luôn cả bạn.". Nhưng theo một người trong ngành thì hầu hết những chỉ trích chỉ là những lời cay độc xuất phát từ miệng lưỡi của các đối thủ cạnh tranh.

Richard shaffer, chủ tịch tập đoàn tư vấn công nghiệp Technologic đã nói: "Giống như các công ty máy tính Nhật Bản, Microsoft có lẽ không phải là một nhà phát minh nhưng nó có khả năng hoàn thiện hóa các sản phẩm."

Gates cũng đã chứng tỏ rằng ông sở trường trong việc nuôi dưỡng đầu ốc canh tân và đã tạo ra một nền văn hóa biết dung thứ những hành vi lập dị của những nhân viên có óc sáng tạo. Ví dụ có một chuyên viên thiết kế phần mềm ở Microsoft rải đầy đồ chơi bằng vải bông ở nơi làm việc. Các đồng nghiệp biết rằng hôm nào mà thấy anh ta kẹp dưới nách một con gấu bông thì có nghĩa là hôm đó anh ta đang có chuyện bực mình và có đến gần anh ta thì phải dè chừng.

Quản lý óc sáng tạo

Mãi gần đây, không mấy người được biết đến các qui trình quản lý thực sự liên quan đến việc điều hướng cho các nhân viên có óc sáng tạo. Một dự án nghiên cứu gần đây do John Whatmore thuộc Viện Quản lý Roffey Park tiến hành nhằm tìm hiểu xem các nhà lãnh đạo các nhóm sáng tạo đã khai thác tối đa các ưu điểm của những tài năng đặc biệt theo ý mình như thế nào.

Các nhà nghiên cứu đã xem tỉ mỉ các nhóm sáng tạo trên nhiều lĩnh vực khác nhau như thể thao, sân khấu, điện ảnh, báo chí, kịch ứng khẩu và nghiên cứu về ma túy. Whatmore cho rằng: "Những người có óc sáng tạo thường được coi như những con ngựa bất kham. Tuy nhiên, rõ ràng một số người có khiếu tận dụng tài năng thiên phú của những con người này và thậm chí còn nhận được nhiều hơn cả những gì mà chính những con người sáng tạo này nghĩ là có thể cống hiến. Việc này đòi hỏi một phong cách quản lý khác – "một động tác ghì cương nhẹ"."

Cuộc nghiên cứu cho thấy rằng người lãnh đạo xuất sắc của các nhóm sáng tạo thường có khả năng nuôi dưỡng một môi trường thuận lợi cho sự cách tân và hỗ trợ nguyện vọng của từng cá nhân liên quan. Họ cũng có những cách thức riêng để kích thích mọi người đưa ra những ý tưởng xuất sắc nhất của họ hay theo cách nói của một nhà lãnh đạo "chọc tức tư duy của họ."

Cũng theo cuộc nghiên cứu thì những người làm tốt công tác này có một số đặc điểm chung như sau:

• Họ thường là những người thích giao du và có khả năng khơi dậy các ý tưởng bằng cách trình bày cùng một vấn đề theo nhiều cách khác nhau.

• Họ có khả năng đọc được ý nghĩ của người khác. Kỹ năng này cho phép họ biết chính xác cần phải làm gì để những người đó đạt được năng suất hiệu quả nhất.

• Họ hiểu được mối tương tác giữa sáng tạo và phê bình, tạo nên "những áp lực sáng tạo" giữa các thành viên trong nhóm và thường xuyên đưa ra nhận xét.

• Họ giỏi trong việc cổ xúy mối tương quan xã hội giữa các thành viên trong nhóm, thường là qua các cuộc gặp gỡ thân mật ngoài những giờ làm việc.

Vượt lên trên những kỹ năng cá nhân này, các nhà lãnh đạo sáng tạo còn có khả năng dự đoán được những gì có thể vươn tới, dựa trên sự hiểu biết sâu rộng và cặn kẽ lĩnh vực của họ; họ chọn các thành viên có những điểm khác biệt bổ sung được cho nhau, không chỉ chú trọng kiến thức kỹ thuật mà còn hòa trộn các cá tính với nhau và cho nhân viên nhiều tự do; họ bảo vệ đội ngũ của mình tránh khỏi những sức ép bên ngoài từ những phòng ban khác của công ty.

Kết quả của nghiên cứu cho thấy các nhà lãnh đạo hiệu quả của những nhóm sáng tạo thường thực hiện 5 điều tối hệ trọng sau:

• Họ để cho các thành viên của nhóm có nhiều tự do.

• Họ khuyến khích mọi người tiếp cận vấn đề theo nhóm để phát huy tối đa nguồn năng lượng sáng tạo, tập trung vào bất kỳ vấn đề nào được nêu ra.

• Hộ hỗ trợ cho từng cá nhân, đặc biệt trong khoảng thời gian sau khi gặp thất bại

• Họ trao các thành viên những trách nhiệm trên phạm vi rộng, cho phép họ quyết định không chỉ ở cách thức thực hiện một nhiệm vụ mà còn cả quyền lựa chọn nhiệm vụ để thực hiện.

• Họ bảo vệ nhóm của mình tránh khỏi sức ép từ các nhóm phòng ban khác.

Tuy nhiên các yếu tố này có tầm quan trọng khác nhau tùy theo từng người và dưới những hình thức khác nhau.

Whatmore đã nói: "Hãy lấy ví dụ về quyền tự do, đó là một cách nói ẩn dụ tuyệt vời cho việc thử nghiệm. Bạn được từ do làm những gì bạn quan tâm; tự do bắt đầu công việc lúc nửa đêm; tự do thể hiện linh cảm và tất nhiên là cả tự do được mắc sai lầm."

Bản năng của một người đam mê máy tính

Gates nói chuyện bằng thứ ngôn ngữ của các lập trình viên máy tính. Ông rất hay đề cập đến từ ngữ "băng thông tối đa" và thậm chí còn thân mật gọi một người bạn gái của ông là 32-bit". Cả hai điều vừa là một trong những ưu điểm vượt trội của ông trong cương vị lãnh đạo vừa là một trong những nhược điểm tệ hại nhất của ông. Khi chuyện trò với các đồng nghiệp là chuyên gia kỹ thuật, nhờ chúng ông có được một kênh giao tiếp cởi mở, cho phép ông tạo niềm hưng phấn cao độ cho các nhân viên của Microsoft. Tuy nhiên, nhìn theo hướng tiêu cực, với ngôn phong thô thiển và lời lẽ cục mịch của ông như vậy khiến ông dường như trở thành khó hiểu khi tìm cách giao tiếp với công chúng thuộc nhiều giới khác nhau.

(Khi được nhà báo Mỹ Connie Chung hỏi liệu ông có tự cho mình là một tín đồ máy tính, Gates đã trả lời: "Nếu tín đồ máy tính (nerd) có nghĩa là bạn am hiểu "nội tình" của máy tính và có thể ngồi hàng giờ trước máy tính, chơi với nó và thích thú với nó." Những gì ông nói ra, nhưng cũng có thể đã hàm ý, rằng chính sở thích kỳ lạ đó đã giúp ông trở thành người giàu nhất thế giới.)

Tính cách bộc trực, hơi nóng nảy và không ưa những kẻ ngu ngốc có thể cũng đã làm cho ông trông có vẻ khiếm nhã. Hôm nào đẹp trời ông có thể rất dễ mến, nhưng khi xấu trời ông lại hóa ra vô cùng khắc nghiệt. Tại những cuộc họp nội bộ, ông rất dễ nổi nóng – có người còn cho rằng đó là những cơn thịnh nộ - nếu ông không thích cách thảo luận của mọi người.

"Đó là một ý tưởng ngu ngốc nhất mà tôi từng được nghe" là câu nói cửa miệng của Gates. Tuy thẳng thắn đấy, nhưng lời nhận

định đó có lẽ khó lòng giúp người hứng chịu nó đưa ra được những ý tưởng nào khác. Steve Ballmer, trợ lý thân tín lâu năm và là bạn của Gates trong hơn 20 năm, hiểu rất rõ về cách mà ngài TGĐ của Microsoft một đôi lúc đã có thể để lại ấn tượng nơi người khác như thế nào.

Ông nói: "Phong cách trình bày, giải thích và tra xét các ý tưởng của Gates phần nào rất sỗ sàng, có đôi chút kịch tính và một số người còn cho rằng hơi thô lỗ. Nhưng dù sao so với 10 năm trước đây thì ông cũng đỡ hơn."

Giáo sư Noel Tichy thuộc Đại học Michigan cho rằng: "Những nhà lãnh đạo có năng lực công nhận rằng thử thách tối hậu của vai trò lãnh đạo chính là phải duy trì được sự thành công. Việc này đòi hỏi phải thường xuyên bồi dưỡng nhà lãnh đạo cho tương lai." Do đó, các nhà lãnh đạo phải đầu tư vào việc phát triển thế hệ lãnh đạo tiếp theo và họ phải trao đổi trực tiếp với những người sẽ kế nhiệm mình.

Giáo sư Tichy tin rằng khả năng truyền đạt các kỹ năng đạo cho người khác đòi hỏi 3 yếu tố. Trước tiên là một "quan điểm có thể truyền đạt được"-"Bạn phải có khả năng diễn đạt một cách rõ ràng và thuyết phục về việc bạn là ai, lý do tại sao bạn tồn tại và điều hành như thế nào." Thứ hai, nhà lãnh đạo đòi hỏi phải có khiếu kể chuyện. "Kỹ năng kể chuyện lôi cuốn cũng là cách giúp người ta học hỏi lẫn nhau". Tichy cho rằng điều này giải thích tại sao những người như Gates cảm thấy có nhu cầu viết sách. Yếu tố thứ ba của việc chuyển giao quyền lãnh đạo là phải có một phương pháp luận về sư phạm – "Để trở thành một thấy giáo giỏi trước tiên bạn phải có một học sinh giỏi" Những nhà lãnh đạo công ty có tài luôn khao khát học hỏi nhiều hơn và không coi kiến thức của họ là tĩnh lại và toàn diện.

Nhà tiên tri đa nghi

Một nhận vật có tầm nhìn xa khác ở Thung Lũng Silicon và Andy Grove thuộc công ty Intel đã đặt tựa đề cho cuốn sách của mình là "Chỉ Những Người Đa Nghi Mới Tồn Tại". Nhưng cũng có thể coi đây là quan điểm của Bill Gates. Ông nhận xét rằng: "Càng thành công bao nhiêu tôi càng cảm thấy dễ bị đánh bại bấy nhiêu."

Ngay từ những ngày đầu, mặc dù có được mức lợi nhuận cao không ngờ nhưng Gates đã luôn lo về tình hình tài chính của Microsoft. "Cho dù bạn nhìn lại thời gian qua và nhận thấy doanh số và lợi nhuận của chúng tôi về cơ bản đều tăng 50% hằng năm,

nhưng điều động lại trong tôi đó là lúc nào tôi cũng thấy lo. Nếu bạn hỏi về một năm cụ thể, tôi sẽ nói cho bạn nghe, ồ đó là một năm tồi tệ, chúng tôi phải lấy bảng tính tài chính Multiplan ra và chứng minh điều này. Hoặc đó là năm khủng khiếp khi chúng tôi sản xuất con chuột hiệu Microsoft mà không ai thèm mua cho nên chúng tôi còn cả một nhà kho đầy ắp, hoặc đó là năm chúng tôi tuyển dụng một gã vào công ty để làm chủ tịch nhưng hóa ra anh ta chẳng làm nên trò trống gì."

Thậm chí ngày nay, Gates nói ông luôn bị thôi thúc bởi một "nỗi sợ tiềm ẩn" rằng công ty sẽ mắc thói tự mãn và chịu để các đối thủ nhanh chân vượt qua. "Mọi công ty đều tránh đi vào lối mòn trong kinh doanh. Những công ty lớn thành công, giữ được vị trí độc tôn trong kinh doanh, là những công ty biết làm cho sản phẩm của mình trở thành lỗi thời trước khi để cho ai đó làm điều này."

Đó là một chỉ dấu thuộc về bản chất của ngành công nghiệp điện toán mà hai nhà lãnh đạo kinh doanh thành công đáng nể này sẽ đồng ý ký tên cho tín điều liên quan đến căn bệnh đa nghi thường trực trong kinh doanh. Nhưng ta lại không hề ngạc nhiên khi chứng kiến tốc độ thay đổi trên thị trường của họ. Điều mà hai nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện đại này nhận thức được đó là trong ngành nghề đặc biệt của họ chuyện thay đổi là lẽ đương nhiên. Bạn càng có uy tín thì vị trí của bạn càng dễ bị tấn công. Vấn đề đối với một công ty đứng đầu thị trường trong một nhành kinh doanh mà thường xuyên xảy ra các cuộc cách mạng chính là việc ngày hôm nay họ có thể là người đứng đầu nhưng hôm sau họ lại thấy mình bị rớt lại phía sau sau bởi vì đã không để ý đến một vài dấu hiệu chuyển hướng nào đó.

Điều rất hiển nhiên đối với các công ty công nghệ cao là họ cần phải nhận ra nhưng đổi khác trong mô hình tư duy cơ sở. Không ai hiểu được điều này rõ hơn Bill Gates. Nói cho cùng thì chính do sự thay đổi về mô hình như vậy mà IBM đã bị bất ngờ và đành hai tay dâng cho Gates thị trường hệ điều hành, để rồi cuối cùng mới thấy hệ điều hành mới chính là sản phẩm thống trị trên thị trường phần mềm. Vì lý do này nên đôi khi Microsoft hành xử như thể nó là một công ty đa phân cách, theo đuổi nhiều công nghệ khác nhau và thậm chí mâu thuẫn với nhau, vì sợ theo đuổi sai mục tiêu. Là người canh gác chính và là nhà tiên tri tự phong của Microsoft, Gates có một nhiệm vụ chẳng đặng đừng là căng mắt nhìn về phía đường chân trời để rà soát tìm ra những điều trọng đại sắp đến. Vậy mà đôi lúc ông đã suýt bỏ lỡ một số chuyện trọng đại.

Muộn còn hơn không

Một vài năm trước đây những đám mây đen dường như đang tụ lại trên bầu trời Redmond. Những nhà tiên tri bi quan dự đoán rằng Internet có thể là mồ chôn Microsoft. Họ cho rằng Gates đã ngỡ ngàng trước sự tiến bộ nhanh chóng của Internet và cách nó sẽ làm biến đổi toàn bộ ngành công nghiệp máy tính cá nhân. Một vài người còn lấy trường hợp IBM ra so sánh. Công ty này đã "lạc lối" vào đầu những năm 80 trước sự chuyển đổi từ hệ thống máy mainframe sang PC. Người chủ yếu được lợi lúc đó là Bill Gates.

Một thập niên rưỡi sau, chuyện cũ tưởng như lặp lại. Giới phê bình cho rằng nhà lãnh đạo lỗi lạc của Microsoft là người cuối cùng ở công ty này nhìn thấy tiềm năng của Internet đối với người sử dụng tại nhà. Công ty có thể đã phải trả giá đắt. Nhưng thật may mắn khi đồng cắc lẻ này cuối cùng cũng lại rơi vào túi Bill: Microsoft có sẵn nguồn lực trong tay để đuổi kịp chuyến tàu lỡ này một cách đàng hoàng.

"Dẫu sao, Internet không phải là một trào lưu nhất thời. Nó là một điều kỳ diệu; nó làm cho phần mềm và máy tính trở nên tương quan chặt chẽ hơn." Các fan của Gates cho rằng việc đảo ngược quan điểm và sẵn sàng ôm ấp một công nghệ mà có lần ông đã né tránh đã thực sự biểu hiện bản lĩnh, và là đặc trưng của vai trò lãnh đạo mà thế giới kinh doanh hiện đại đòi hỏi.

Những điểm uốn chiến lược

Trong cuốn sách "Chỉ Những Người Đa Nghi Mới Tồn Tại" của mình, TGĐ Andy Grove của hãng Intel đã đề cập đến "những điểm uốn chiến lược." Ông cho rằng chúng xảy ra khi vị thế cạnh tranh của công ty đang trải qua quá trình chuyển đổi. Đó là thời điểm mà công ty phải thay đổi lộ trình của mình, tự thích nghi với hoàn cảnh mới, nếu không thì nó sẽ đứng trước nguy cơ suy thoái.

Grove cho rằng: "Tại một thời điểm uốn chiến lược, phương thức hoạt động của công ty, bản thân cấu trúc và quan niệm kinh doanh, đanh chịu sự thay đổi. Nhưng điều trớ trêu là ở ngay tại điểm uốn đó chúng ta không thấy có xáo trộn nhiều. Điểm tinh vi này cũng giống như một mắt bão. Không có chút gió nào tại mắt bão, nhưng khi nó chuyển động thì gió sẽ lại quất vào bạn ngay.

"Diễn biến tương tự cũng xảy ra ngay giữa giai đoạn chuyển đổi từ một khuôn mẫu kinh doanh này sang khuôn mẫu kinh doanh khác. Điều mỉa mai là cho dù những thay đổi này có thể sẽ mang

đến thảm họa cho công việc kinh doanh thế mà chúng đều rất thường bị bỏ qua."

Giám đốc điều hành Peter Job Reuters, tập đoàn khổng lồ về tin tức và thông tin tài chính, cũng công nhận rằng luật của cuộc chơi có thể thay đổi bất ngờ. Thí dụ, Internet có thể được xem là một mô hình lý thuyết cơ sở mới. Ông nói rằng "Vào những thời điểm đó, điều quan trọng là bạn vất hết mọi thứ chiến lược lại trên sân ga để bắt cho kịp chuyến tàu."

Thậm chí có một số lý thuyết mang tính học thuật cũng ủng hộ ý tưởng này (hoặc có lẽ một số lý thuyết gia về quản lý chỉ đơn thuần tìm cách lần cho ra manh mối phong cách lãnh đạo của Bill Gates). Giáo sư Charles Schwenk thuộc Viện Đại Học Indiana cho việc các nhà tư tưởng về quản lý lên tiếng yêu cầu phải có những tầm nhìn mạnh mẽ có thể là bước đầu tiên dẫn đến chế độ toàn trị trong công ty.

Schwenk tin rằng việc đưa ra quyết định cần phải xây dựng dựa trên nhiều ý kiến khác nhau hơn là căn cứ trên một mệnh lệnh giản đơn thể hiện ý muốn của công ty. Điều này đòi hỏi một "tác phong lãnh đạo mềm mỏng hơn" và "tầm nhìn của người quản lý cao nhất cần phải được trao đổi ít chi tiết rõ ràng hơn (và ít tính bắt buộc hơn) so với đề xuất của những người ủng hộ tầm nhìn về quản lý này."

Ông đã dẫn chứng rất thuyết phục khi đưa ra ví dụ về việc Microsoft chậm thông qua dự án Internet. Ban đầu, Internet không được coi là một mảnh đất màu mở. Tầm nhìn bao quát của Bill Gates rõ ràng không tính đến việc tham gia vào đấu trường Internet. Cuối cùng, sau nhiễu cuộc vận động hành lang trong nội bộ, Gates đổi ý và công ty tham gia vào các dịch vụ Internet. Theo các tiêu chuẩn truyền thống thì đây là một biểu hiện của sự yếu kém trong vai trò lãnh đạo. Các tầm nhìn, nếu thay đổi quá dễ dàng, sẽ trở nên vô giá trị.

Chữ "đầu hàng" không có trong kho từ vựng của nhà lãnh đạo theo phong cách người hùng kiểu John Wayne này (diễn viên chuyên đóng phim cao bồi của Mỹ - ND). Điều này cần phải suy nghĩ lại. Điều gì sẽ xảy ra nếu Gates mắc sai lầm? Một cái nhìn đơn độc về tương lai có phải lúc nào cũng thắng thế? Schwenk không cho là như vậy. "Nếu không chấp nhận sự khác thường thì có lẽ chẳng có phương cách khuyến khích diễn đạt các quan điểm đa dạng nào cải thiện được quá trình ra quyết định trong một công ty."

Một số người khác lập luận rằng ví dụ về Internet chỉ nhằm chứng tỏ là ngay cả Gates đôi khi cũng mắc sai lầm. Thực tế thì, cho đến thời điểm này, ông thường làm được nhiều việc đúng hơn là sai. Tuy nhiên, chỉ có thời gian mới trả lời được là liệu ông có máy ra đa để dẫn lối cho Microsoft phát triển trong thế kỷ 21 hay tuổi tác sẽ tự động làm ông cùn nhụt.

Tầm nhìn độc đáo về tương lai

"Vấn đề các công ty ngày nay là làm thế nào để vạch ra được chiến lược khi trong tay không có tấm bản đồ? IBM đã không thức dậy vào một buổi sáng và uống phải một viên thuốc ngu. Trong những năm 80, công ty này không gặp khó khăn trong việc thực hiện; vấn đề của nó là đã không nhìn thấy đường đi từ mười năm trước."

Trên đây là nhận định của Gary Hamel, giáo sử thỉnh giảng môn Quản lý Chiến lược và Quốc tế thuộc Trường Kinh doanh London và đồng tác giả quyển "Cạnh tranh vì tương lai" – cuốn sách đã cho đời thuật ngữ "những khả năng cốt lõi" (core competencies) trong kho từ vựng lĩnh vực kinh doanh. Theo Hamel thì tầm nhìn độc đáo về tương lai là chìa khóa để mở một chiến lược khả thi. Mục đích khônng phải là dự đoán điều gì có thể xảy ra mà là "hình dung một tương lai mà bạn có thể biến nó thành hiện thực. Đó là chiến thắng bằng cách thay đổi qui luật của cuộc chơi."

Theo Hamel thì các công ty không cần những nhà lãnh đạo có ý tưởng cao siêu. Ông cho rằng: "Giai đoạn tiếp theo là phải chuyển sang những chiến lược phi tuyến tính, những chiến lược tượng trưng cho một bước nhảy vi lượng (quantum leap). Chúng sẽ không được tạo ra bởi những nhân vật chóp bu của công ty."

Ông cho rằng "Tầm nhìn của ngày hôm qua là sự trói buộc của ngày hôm nay. Hãy nhìn cách Microsoft đáp trả đối với mạng Internet. Bill Gates là người cuối cùng trong công ty cảm nhận được nó."

Theo ông, điều mà các công ty cần phải nghe được những giọng nói lạ. Ở nhiều tổ chức, các cuộc bàn luận về tương lai chỉ xoay quanh ở chừng ấy con người và chừng ấy đề tài. Theo thời gian người ta bắt đầu thiếu đi tính đa dạng di truyền. Thật trớ trêu khi ở hầu hết mọi công ty, những người trẻ vốn là tương lai của công ty lại bị tước bỏ quyền tranh luận.

"Các tổ chức cần được phân thứ bậc theo trí tưởng tượng, chứ

đừng phân theo kinh nghiệm. Họ không cần các nhà tiên tri; họ cần những con người hành động."

Chiếm lĩnh vị trí là người nhìn xa

Bill Gates thuộc thế hệ những nhà lãnh đạo kinh doanh theo phong cách mới. Qua nhiều năm, ông liên tục chứng tỏ rằng mình đang nắm giữ vai trò gần như một nhà tiên của ngành công nghiệp máy tính. Nhờ sự am hiểu sâu sắc về công nghệ học cùng phương pháp tổng hợp dữ liệu độc đáo của mình, ông đã thủ đắc một khả năng đặc biệt trong việc xác định các khuynh hướng trong tương lai và chỉ đạo chiến lược cho Microsoft. Điều này đã tạo nên sự ngưỡng mộ Microsoft và gây khiếp sợ các đối thủ cạnh tranh.

• Ngồi và suy nghĩ. Gates đã từng nói rằng ông trả tiền để nhân viên của mình "ngồi suy nghĩ". Nhưng thậm chí còn hơn cả những lập trình viên nổi tiếng lập dị của Microsoft, Gates tự cho vai trò của mình đồng nghĩa với vai trò nhà tiên tri của công ty. Ông khinh miệt các khía cạnh gây nhiều nhàm chán trong công tác điều hành một doanh nghiệp, tin rằng công việc của ông là vẽ biểu đồ cho tương lai.

• Tiếp nhận và sửa chữa. Một lời chỉ trích thường được dành riêng cho Microsoft đó là nó không phải là một công ty giỏi sáng tạo mà chỉ giỏi cướp lấy ý tưởng của người khác. Nhưng điều mà công ty làm được một cách xuất sắc là nhìn thấy được tiềm năng thương mai của các ý tưởng và đưa chúng ra thị trường.

• Sử dụng ngôn ngữ. Gates nói chuyện bằng thứ ngôn ngữ của các lập trình viên máy tính. Ông thường xuyên nhắc đến từ "băng thông" và thậm chí còn thân mật gọi một người bạn gái của ông là 32-bit". Cả hai điều vừa là một trong những ưu điểm vượt trội của ông trong cương vị lãnh đạo vừa là một trong những nhược điểm tệ hại nhất của ông. Khi chuyện trò với các đồng nghiệp là chuyên gia kỹ thuật, nhờ chúng ông có được một kênh giao tiếp cởi mở, cho phép ông tạo niềm hưng phấn cao độ cho các nhân viên của Microsoft. Tuy nhiên, nhìn theo hướng tiêu cực, với ngôn phong thô thiển và lời lẽ cục mịch của ông như vậy khiến ông dường như trở thành khó hiểu khi tìm cách giao tiếp với công chúng thuộc nhiều giới khác nhau.

• Cảnh giác phía sau lưng. Gates nói ông luôn bị thôi thúc bởi một "nỗi sợ tiềm ẩn" rằng công ty sẽ mắc thói tự mãn và chịu để các đối thủ nhanh chân vượt qua. "Mọi công ty đều tránh đi vào lối

mòn trong kinh doanh. Những công ty lớn thành công, giữ được vị trí độc tôn trong kinh doanh, là những công ty biết làm cho sản phẩm của mình trở thành lỗi thời trước khi để cho ai đó làm điều này."

• Muộn còn hơn không. Giới phê bình cho rằng nhà lãnh đạo lỗi lạc của Microsoft là người cuối cùng ở công ty này nhìn thấy tiềm năng của Internet đối với người sử dụng tại nhà. Công ty có thể đã phải trả giá đắt. Nhưng thật may mắn khi đồng cắc lẻ này cuối cùng cũng lại rơi vào túi Bill: Microsoft có sẵn nguồn lực trong tay để đuổi kịp chuyến tàu lỡ này một cách đàng hoàng."Dẫu sao, Internet không phải là một trào lưu nhất thời. Nó là một điều kỳ diệu; nó làm cho phần mềm và máy tính trở nên tương quan chặt chẽ hơn."

8

Bao quát mọi cơ sở

Nếu bạn ngồi yên, giá trị của thành tựu mà bạn đạt được sẽ nhanh chóng trở về con số "0".

BILL GATES

Một yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của Gates là khả năng cùng một lúc điều hành nhiều dự án khác nhau. Bản thân Gates vốn là một người đa nhiệm và người ta nói rằng ông có thể chủ trì nhiều cuộc đối thoại khác nhau về đề tài kỹ thuật trong cùng một thời gian.

Gates dùng từ "dải băng thông bị lãng phí" để chỉ năng lực trí tuệ không được sử dụng và đã triển khai một số kỹ thuật để giúp năng lực trí tuệ của chính mình ít bị lãng phí nhất. Những kỹ thuật này bao gồm việc dán các bản đồ trên trần nhà, mang theo các số báo The Economist và các tạp chí khoa học để học khi ông gặp gỡ bạn bè vào giờ ăn trưa. Với khả năng điều hòa nhiều luồng đối thoại diễn ra cùng một lúc, ông được những người trong Microsoft gọi là "bộ máy xử lý song song cực lớn" (massively parallel)*

* Massively parallel [processor]: Thuật ngữ dùng trong ngành điện toán để chỉ một bộ xử lý song song có khả năng thực hiện cùng một lúc trên một ngàn phép tính khác nhau.

Khả năng đối phó cùng một lúc với nhiều ý kiến khác nhau của ông được thể hiện trong phương pháp tiếp cận vấn đề của công ty. Microsoft không ngừng khám phá thị trường mới và các ứng dụng phần mềm mới. Sự bao trùm thị trường này giúp công ty không bỏ lỡ những "điều trọng đại" sắp đến.

Người đa nhiệm

Gates nói rằng: “Chúng tôi có một chiến lược đa sản phẩm, vì vậy tuy có một vài sản phẩm riêng lẻ không được tốt lắm nhưng nhìn vào tổng thể bạn có thể thấy chúng tôi đã thực hiện cực kỳ tốt. Ngoài ra, chúng tôi cũng có nhiều sẵn sàng dành thời gian cho một vấn đề bất kỳ vào một thời điểm bất kỳ. Để biết được điều này hiệu quả như thế nào, các bạn chỉ cần nhìn vào mức tăng trưởng về doanh số; nó gần như là một đường thẳng đi lên.”

Trên đoạn đường lái xe mất 30 phút từ khu nhà của mình ở Lake Washington đến trụ sở của Microsoft ở Redmond, Gates thường dành toàn bộ thời gian để nói chuyện qua điện thoại di động. Đôi khi cuộc đàm thoại kéo dài đến gần một tiếng đồng hồ sau khi ông đã đỗ xe.

Dinh thự trị giá nhiều triệu đô la của ông nhìn ra hồ Washington cũng được thiết kế thành một nơi ẩn cư đa nhiệm. Ngoài khu đạu xe dưới tầng hầm chứa bộ sưu tập các xe Porche của Gates, tòa nhà còn riêng một bãi biển và rạp chiếu bóng. Nhà ăn được thiết kkees như một sảnh đường có thể chứa một lúc 100 nhân viên của Microsoft.

Vừa được dùng làm nhà ở vừa được dùng làm văn phòng, chốn này trở thành một khu thử nghiệm cho đủ loại ứng dụng mới về truyền thông đa phương tiện. Giống như một cảnh trí của phim khoa học viễn tưởng hay một phim của James Bond, nơi đây là sự kết hợp giữa những thành tựu mới nhất của công nghệ với tính sang trọng. Ví dụ như tòa nhà được trang trí như màn ảnh có độ phân giải cao và các ngân hàng bộ nhớ được kết nối bằng cáp quang, cho phép Gates chiếu lên gần như bất kỳ hình ảnh nào có trên thế giới. Chỉ cần ông gõ tên chủ đề lên bàn phím và hình ảnh liên quan đến chủ đề đó tức thời sẽ hiện ra ngay trên màn hình.

Liệu pháp đắm chìm trong thông tin

Một trong những thách thức gay go nhất mà Gates đang đương đầu là luôn phải cập nhật những thay đổi về công nghệ. Dưới sức ép từ công tác điều hành một trong những công ty hùng mạnh nhất thế giới và từ sự phổ biến nhanh chóng các công nghệ thì việc duy trì tốc độ tương ứng là mối bận tâm hàng đầu. Gates nổi tiếng là người có khả năng giải quyết rất hợp lý các vấn đề. Do vậy không chút ngạc nhiên khi biết rằng Gates đã áp dụng phương thức giải quyết tương tự khi cần quản lý thời gian của riêng ông.

Trong một cuộc phỏng vấn đăng trên tạp chí Playboy, Gates tiết lộ rằng mình đã bỏ xem truyền hình, chẳng phải vì ông không thích

mà là vì ông cảm thấy nó không đáng để ông phải dành khoản thời gian ít ỏi của mình. Tại tòa nhà bên bờ hồ Washington, Gates sở hữu một thư viện gồm hơn 14.000 cuốn sách – tối cần thiết đối với một người mà sự tò mò về tri thức có thể giúp ông thăng hoa trong bất kỳ lĩnh vực nào. Ông nói rằng mình luôn theo sát tình hình thế giới bằng cách đọc từ đầu chí cuối tạp chí The Economist. Để bảo đảm sử dụng thời gian một cách hiệu quả nhất, ông luôn ra sân bay vào giờ chót. Thói quen này đã dẫn đến việc phải sắp xếp lại một chỗ đậu xe riêng cho ông bên ngoài trụ sở của Microsoft ở Redmond.

Tính kỷ luật cho trí tuệ của ông lan sang cả các kỳ nghỉ. Cho đến một vài năm trước ông hoàn toàn không đi nghỉ vì ông cho rằng nghỉ ngơi là một dấu hiệu của sự yếu đuối. Bây giờ thì ông đã đồng ý đi nghỉ nhiều lần trong một năm và tuyên bố rằng ông đã tìm ra một cách để làm cho những chuyến đi nghỉ này hiệu quả hơn bằng cách liên kết các kỳ nghỉ với các chủ đề khác nhau. Ví dụ, một vài năm trước, ông đi nghỉ ở Braxin và chọn chủ đề cho kỳ nghỉ này là vật lý. Trong thời gian đó ông đọc nhiều sách về chủ đề vật lý, như quyển "Sinh học Phân tử của Gien" của James D.Watson.

Để theo kịp tốc độ của các công nghệ mới, Gates thường tập hợp các chuyên gia hàng đầu, do ông tuyển chọn, thuộc một lĩnh vực kỹ thuật nào đó và đề nghị họ tổ chức các buổi thuyết trình chuyên sâu. Ông gọi đây là "những tuần lễ tư duy", và chúng chẳng khác gì những tuần lễ trầm mình trong một chủ đề. Trong suốt thời gian này, như một miếng bọt biển, Gates sẽ "hút cạn" mọi thông tin. Ông yêu thích được học hỏi những điều mới mẻ.

Ông nói rằng, "Ngay cả trong các lĩnh vực công nghệ, thật thú vị khi học được những điều mới mẻ. Chẳng hạn, khi tôi cố gắng tìm hiểu liệu chúng tôi sẽ đi về đâu với phương thức truyền dữ liệu không đồng bộ (ATM), chúng tôi mời các chuyên gia đến và nói chuyện về những điều đó. Tôi đã dành ra hai tuần ở đây chỉ để thực hiện "những tuần lễ tư duy". Tôi đọc tất cả tài liệu mà những con người xuất sắc đó gửi đến. Tôi cần được cập nhật để hiểu cách những mẩu rời rạc đó được khớp lại với nhau như thế nào."

Nỗ lực vượt bậc

Trừ một số trường hợp ngoại lệ đặc biệt, tốc độ mà Microsoft đạt được trong việc đưa các ứng dụng mới ra thị trường là một đặc điểm nổi bật trong lịch sử phát triển của nó và chính đặc điểm này đã tạo cho Gates một lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Điều mà Gates đã nhận ra ngay từ ngày đầu là đưa một sản phẩm tuyệt hảo ra thị trường đầu tiên thường vẫn hay hơn là đưa một sản phẩm tuyệt hảo ra thị trường sau người khác. Dẫu thế nào, bạn vẫn luôn có thể tinh chỉnh lại sản phẩm này và loại bỏ các sai sót trong đợt phát hành kế tiếp.

Những người chỉ trích Microsoft thường có khuynh hươsng coi những trục trặc trong phiên bản phần mềm đầu tiên của nó là những nhược điểm trầm trọng. Nhưng đứng trên quan điểm chiến lược, Gates hiểu rất rõ rằng điều quan trọng hơn cả là sản phẩm phải có mặt ở thị trường chứ không phải việc đưa ra một sản phẩm hoàn hảo 100% ngay từ lần đầu ra mắt đầu tiên.

Một tổ chức nhạy bén

Một bài báo đoạt giải thưởng của tác giả Kathleen Eisenhardt, giáo sự thuộc Đại học Standford, được đăng trên tạp chí California Management Review đã ủng hộ cho tính nhanh nhạy trong thực hiện quyết định. Với tiêu đề "Tốc độ và chọn lựa mang tính chiến lược: Cách thức các nhà quản lý thúc đẩy nhanh quá trình ra quyết định", bài viết này trích từ công trình nghiên cứu của tác giả (cùng đồng nghiệp Jay Bourgeois thuộc Đại học Virginia) được thực hiện với những nhân vật nắm quyền ra quyết định tại 12 công ty điện toán ở Thung Lũng Silicon. Họ nhận thấy rằng để đạt được mục tiêu giống nhau, những công ty chậm chạp phải mất từ 12 đến 18 tháng trong khi các công ty nhanh chân hơn chỉ cần 2 đến 4 tháng.

Trong bài báo, Eisenhardt đã nêu bật 5 sự khác biệt giữa hai nhóm:

1. Những người quyết định nhanh chóng được bơi trong một biển sôi động, sâu lắng của các thông tin được cập nhật mới nhất, trong khi đó những người chậm chạp hơn phải bám vào kế hoạch và các thông tin mang tính dự báo.

2. Những người quyết định nhanh chóng thường theo dõi một số tiêu chuẩn đánh giá hoạt động và các đơn đặt hàng, những cột mốc về tiền mặt và kỹ thuật. Họ thường cập nhật các số liệu này mỗi ngày và lên kế hoạch họp ban giám đốc 3 lần mỗi tuần để nắm bắt được "điều gì đang diễn ra." Ngoài ra, họ thường xuyên trao đổi thông tin bằng e-mail và trực tiếp thảo luận thay vì sử dụng các thư báo và những bản báo cáo dài dòng vốn là đặc trưng của những người ra quyết định chậm.

3. Những người quyết định chậm cũng xem xét ít giải pháp hơn các đối tác nhanh nhạy. Hơn nữa, họ thường tỉ mỉ mổ xẻ từng giải pháp, trong khi những người nhanh nhạy thường xem xét cùng một lúc nhiều khả năng lựa chọn.

4. Những "cụ rùa" thường "bị mâu thuẫn làm cho lúng túng" và thường xuyên trì hoãn trong khi những "chú chim cắt" lại hào hứng với mâu thuẫn vốn được họ coi là một phần tự nhiên và mong đợi của quá trình quyết định; tuy thế, một nhân vật nắm quyền quyết định cao hơn cũng phải sẵn sàng tham gia khi cần thiết để đưa ra một quyết định. Những công ty quyết định nhanh cũng dựa vào một cố vấn "già giặn và giàu king nghiệm hơn" để góp ý trong khi những người quyết định chậm không có được những cố vấn như vậy.

5. Cuối cùng, Eisenhardt cho rằng những quyết định nhanh thường thông suốt các chiến lược và chiến thuật, có khả năng cùng lúc xử lý các vấn đề liên quan đến ngân sách, lên kế hoạch và các phương án một cách tài tình. Trong khi đó, những người chậm ra quyết định lại xem xét chỉ riêng chiến lược không thôi và thường vướng vào các tiểu tiết khi thực hiện quyết định.

Đêm trắng ở Seattle

Gates có tiếng là người hiếu động, một tính cách được chứng minh là rất quan trọng trong ngành kinh doanh máy tính. Ông hầu như không thể ngồi yên và thói quen đong đưa người khi đang nói chuyện thì ai trong giới máy tính cũng đều biết. Là một nhà kinh doanh, Gates cũng luôn cảm thấy bồn chồn. Chính nhờ đặc điểm này mà Microsoft tránh được thói tự mãn đã từng hành hạ những đối thủ như IBM.

Trong một ngành công nghiệp được xem là có những bước phát triển nhanh nhất thế giới thì cũng thật đáng công để thường xuyên dõi mắt nhìn về phía trước để tìm kiếm những điều trọng đại sắp đến. Dù cho thành công và giàu có đến đâu đi nữa Gates vẫn không bao giờ lơ là trong chuyện này. Có thể nói chính vì Bill Gates từ chối ngủ quên trên chiến thắng mà các đối thủ của ông luôn cảm thấy ăn không ngon ngủ không yên. Chẳng có viễn cảnh nào gợi ít mối lo cho các địch thủ của Bill Gates cho bằng thái độ quyết liệt một cách lạnh lùng và không chút thắc mắc mà ông bộc lộ trong lúc đeo bám họ không chợp mắt trong lĩnh vực phần mềm.

Thực tế cho thấy Gates ở vào một trong những trường hợp "trầm

trọng" nhất về tính tò mò trong lĩnh vực trí tuệ mà mọi người đã từng biết đến. Thậm chí vào ngày nghỉ ông cũng vẫn ngốn hết quyển sách này đến quyển sách khác chỉ để làm dịu đii cơn khát kiến thức mới của mình. Chính nét tính cách này đã giúp giải thích lý do sự thành công lâu bền của Microsoft trong một ngành công nghiệp nơi mà rất nhiều công ty đã có lần thành công đã quỵ té bên lề cuộc chơi. Đó cũng là một trong những yếu tố biến ông thành một đối thủ đáng sợ như vậy.

"Chân Trong Chân Ngoài"

Trong những năm gần đây, Gates rõ ràng là đang vươn tầm nhìn ra khỏi nước Mỹ để tìm kiếm những cơ hội cho tương lai. Ông đang đầu tư vào cơ sở hạ tầng ở nhiều quốc gia khác nhau để trải đều rủi ro trên khắp thế giới, và rót tiền cho ngành giáo dục vốn được nhiều người coi là một lĩnh vực phát triển quan trọng kế tiếp. Một lần nữa, Gates dường như đang dẫn đầu trong cuộc chơi. Ông đang tìm cách giảm thiểu sai lầm và rủi ro và mong tạo ra sẵn nhiều chọn lựa hơn trên phạm vi toàn cầu. Chiến lược này xuất phát từ quan điểm và sự tổng hợp thông tin độc đáo của ông. Quan điểm của Gates về lịch sử trong kỷ nguyên hậu công nghiệp có nhiều điều cần tham khảo.

Ông nói: "Quốc gia nào và công ty nào đã chuẩn bị tốt nhất để tận dụng được lợi thế của kỷ nguyên thông tin mà ngày nay đang cách mạng hóa xã hội? Khi bạn nghĩ về điều đó thì hãy nhớ lại rằng cách đây 15 năm, đất nước [Hoa Kỳ] này hầu như đang mang mặc cảm tự ti về khả năng cạnh tranh của nó trên thế giới.

"Mọi người đều nói về cách mà người Nhật đã chiếm lĩnh ngành hàng điện tử tiêu dùng và cho rằng ngành công nghiệp điện toán sẽ là ngành hàng tiếp theo. Mọi người nói rằng dẫu sao thì thái độ làm việc chăm chỉ của họ cũng tỏ ra ưu việt và rằng chúng ta cần phải suy nghĩ lại toàn bộ những gì mình đang làm. Bây giờ, nếu bạn nhìn vào những gì đã diễn ra trong lĩnh vực máy tính cá nhân hay trong cả ngành kinh doanh nói chung, hoặc nhìn vào cách chúng ta phân bổ nguồn vốn và điều phối lực lượng lao động thì sẽ thấy Hoa Kỳ đã vươn lên một địa vị vững chắc. Và do đó quốc gia được hưởng lợi đầu tiên từ toàn bộ ngành công nghệ thông tin này là Hoa Kỳ."

Theo quan điểm của Gates thì Thung Lũng Silicon thuộc về giai đoạn đầu tiên của cuộc cách mạng này, nhưng như thế không có nghĩa là vị trí của nó được bảo đảm trong giai đoạn tiếp theo. Gates nhận xét: "Người dân ở những nơi như Singapore, Hồng

Kông và các nước thuộc bán đảo Scandinavia đang ứng dụng công nghệ thông tin với tốc độ, về cơ bản, tương đương với chúng ta. Và ở một vài quốc gia, so về mức thu nhập của họ, lại đang theo đuổi công nghệ này thậm chí còn nhanh hơn chúng ta bởi vì họ đặt nhiều niềm tin vào giáo dục. Tại Hàn Quốc và nhiều nơi ở Trung Quốc, chúng ta có thể chứng kiến sự thâm nhập khó tin của máy tính cá nhân vào ngay cả những khu vực có mức thu nhập rất thấp vì ở đây người ta tin rằng máy tính là một công cụ giúp con cái của họ phát triển.

"Cả thế giới sẽ được hưởng lợi rất nhiều. Sẽ xảy ra tình trạng chuyển dịch ở phạm vi này, thay vì mức thu nhập của một người được quyết định dựa trên quốc gia mà họ đang sống thì mức thu nhập của họ được quyết định bởi trình độ học vấn. Ngày nay một người có học vị Tiến sĩ ở Ấn Độ không kiếm được nhiều tiền như một người có học vị tương đương ở Hoa Kỳ. Nhưng khi chúng ta làm Internet cho phép các dịch vụ và tư vấn được chuyển giao hiệu quả như các hàng hóa được vận chuyển bằng đường biển về cơ bản bạn sẽ được tham gia đấu thầu trên thị trường mở để chọn lựa giữa một kỹ sư đang sống ở Ấn Độ và một kỳ sư sống ở Mỹ. Và điều này mang lợi đến cho tất cả mọi người vì họ tận dụng được tốt hơn các nguồn cung cấp đó. Các nước đã phát triển sẽ được hưởng lợi sớm hơn. Những về lâu dài thì những công dân ở các nước đang phát triển đủ may mắn để có một trình độ học vấn tốt chắc chắn sẽ nhận được sự hỗ trợ tối đa từ điều kiện này."

Bao quát mọi cơ sở

Một yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của Gates là khả năng cùng một lúc điều hành nhiều dự án khác nhau. Bản thân Gates vốn là một người đa nhiệm và người ta nói rằng ông có thể chủ trì nhiều cuộc đối thoại khác nhau về đề tài kỹ thuật trong cùng một thời gian. Ông cũng chứng tỏ mình rất giỏi trong việc rào trước đón sau để tận dụng mọi cơ hội nếu có. Những bí quyết để bao quát mọi cơ sở gồm:

• Theo đuổi nhiều dự án. Gates nói rằng: "Chúng tôi có một chiến lược đa sản phẩm, vì vậy tuy có một vài sản phẩm riêng lẻ không được tốt lắm nhưng nhìn vào tổng thể bạn có thể thấy chúng tôi đã thực hiện cực kỳ tốt. Ngoài ra, chúng tôi cũng có nhiều sẵn sàng dành thời gian cho một vấn đề bất kỳ vào một thời điểm bất kỳ. Để biết được điều này hiệu quả như thế nào, các bạn chỉ cần nhìn vào mức tăng trưởng về doanh số; nó gần như là một đường thẳng đi lên"

• Không bao giờ ngừng học hỏi. Để theo kịp tốc độ của các công nghệ mới, Gates thường tập hợp các chuyên gia hàng đầu, do ông tuyển chọn, thuộc một lĩnh vực kỹ thuật nào đó và đề nghị họ tổ chức các buổi thuyết trình chuyên sâu. Ông gọi đây là "những tuần lễ tư duy", và chúng chẳng khác gì những tuần lễ đắm mình trong một chủ đề. Trong suốt thời gian này, như một miếng bọt biển, Gates sẽ "hút cạn" mọi thông tin.

• Không vội vàng nhưng phải nhanh chân hơn. Trừ một số trường hợp ngoại lệ đặc biệt, tốc độ mà Microsoft đạt được trong việc đưa các ứng dụng mới ra thị trường là một đặc điểm nổi bật trong lịch sử phát triển của nó và chính đặc điểm này đã tạo cho Gates một lợi thế cạnh tranh quan trọng.

• Luôn thao thức. Gates có tiếng là người hiếu động, một tính cách được chứng minh là rất quan trọng trong ngành kinh doanh máy tính. Ông hầu như không thể ngồi yên và thói quen đong đưa người khi đang nói chuyện thì ai trong giới máy tính cũng đều biết. Là một nhà kinh doanh, Gates cũng luôn cảm thấy bồn chồn. Chính nhờ đặc điểm này mà Microsoft tránh được thói tự mãn vốn đã từng hành hạ những đối thủ như IBM.

• Chân trong chân ngoài. Trong những năm gần đây, Gates rõ ràng là đang vươn tầm nhìn ra khỏi nước Mỹ để tìm kiếm những cơ hội cho tương lai. Ông đang đầu tư vào cơ sở hạ tầng ở nhiều quốc gia khác nhau để trải đều rủi ro trên khắp thế giới, và rót tiền cho ngành giáo dục vốn được nhiều người coi là một lĩnh vực phát triển quan trọng kế tiếp. Một lần nữa, Gates dường như đang dẫn đầu trong cuộc chơi. Ông đang tìm cách giảm thiểu sai lầm và rủi ro và mong có được nhiều cơ hội chọn lựa hơn trên phạm vi toàn cầu. Chiến lược này xuất phát từ quan điểm và sự tổng hợp thông tin độc đáo của ông. Quan điểm của Gates về lịch sử trong kỷ nguyên hậu công nghiệp có nhiều điều cần tham khảo.

9

Xây dựng doanh nghiệp gồm các đơn vị nhỏ

Sức vóc không có lợi cho sự tuyệt hảo. Cho dù có là một công ty lớn. Chúng tôi không thể suy nghĩ như một công ty lớn; nếu không chúng tôi sẽ tiêu ngay.

BILL GATES

So với giá trị trên thị trường chứng khoán của mình, Microsoft vẫn là một công ty nhỏ. Xét trong nội bộ, công ty cũng thường xuyên được chia thành những đơn vị nhỏ để duy trì một môi trường kinh doanh. Đôi khi sự thay đổi diễn ra nhanh đến nỗi ta có cảm giác hầu như tuần nào Microsoft cũng đang tạo ra những phòng ban mới. Gates cũng dựa vào việc duy trì một cơ cấu đơn giản để cho phép ông kiểm soát được công ty. Bất cứ lúc nào cảm thấy các kênh giao tiếp đang trở nên dàn trải hay lỏng leo, ông sẽ không ngần ngại giản lược hóa cơ cấu.

Đại Công ty nhỏ nhất thế giới

Mặc dù hiện nay Microsoft tuyển dụng hàng nghìn nhân viên trên toàn thế giới nhưng Gates vẫn cố gắng giữ cho nó có cảm giác như một công ty nhỏ. Ông nói rằng "Cho dù là một công ty lớn, chúng tôi cũng không thể suy nghĩ như một công ty lớn; nếu không, chúng tôi sẽ tiêu ngay. Tôi quản lý bộ phận điều hành. Thật sự, trên giấy tờ, chỉ có một vài người làm việc trực tiếp cho tôi. Toàn bộ công việc thể hiện tinh thần cộng tác. Chúng tôi thảo luận về cách thức khai thác thời gian của tôi sao cho có lợi nhất; và khi nào và bằng cách nào tôi có thể giúp đỡ họ hoàn thành công việc của họ."

Các nhà quan sát nhận xét rằng Gates đã thành công hơn hầu hết mọi công ty khác, chắc hẳn hơn hẳn Apple, trên phương diện duy trì được niềm vui và sự hứng thú vốn đã biến công ty thành một nơi làm việc sinh động ngay từ những ngày đầu. Ông nói: "Chúng tôi thích làm việc cùng nhau – họ là những người thông minh và chúng tôi có một số vấn đề rất khó khăn cần phải giải quyết. Đó là một ngành kinh doanh mang tính cạnh tranh và họ đáng giá cao những nhận xét tôi dành cho họ, thậm chí cả những nhận xét tiêu cực. Chúng tôi đều được trả lương khá hậu hĩnh và sống vui vẽ - không có ai phải than phiền gì nhiều."

Mỗi khi Microsoft phát triển quá lớn thì Gates lại chia nhỏ nó thành những đơn vị nhỏ hơn, Mỗi đơn vị không được nhiều hơn 200 người. Bí quyết trong cơ cấu của Microsoft là nó được tổ chức làm sao để vi TGĐ điều hành của nó làm việc hiệu quả nhất.

"Khi chúng tôi chỉ có 80 người, tôi biết được ai đi ai ở. Tôi thuộc cả số xe của họ và biết rõ từng dự án riêng của mỗi người. Cá nhân tôi hòa quyện với mọi người và duyệt xem từng đoạn mã lệnh. Bây giờ thì mọi việc đều được thực hiện gián tiếp. Chỉ riêng các nhóm phát triển sản phẩm không thôi chúng tôi đã có hơn 3000 người. Tất nhiên tôi không thuộc tên tất cả mọi người, nhưng tôi biết những người chủ chốt."

Chia để trị

Gates phát triển một hệ thống độc đáo của riêng mình để kiểm soát Microsoft. Ông cũng có được uy quyền gần như hơn hẳn so với mọi TGĐ điều hành khác. Vào những năm 1990, ông đã tái tổ chức lại công ty để phù hợp với những yêu cầu của mình.

Ở vị trí chóp bu trong tổ chức, ông sắp xếp văn phòng chủ tịch bao gồm 3 trợ lý thân tín nhất và ông. Đó chính là đầu não kinh doanh của Microsoft. Dưới phòng này, công ty có 15 cấp quản lý với khoảng 7 người ở cấp thứ 15. Được biết đến như những "kiến trúc sư", họ là những thành viên cao cấp nhất của nhóm phát triển phần mềm trong công ty. Mặc dù họ viết mã lệnh cho máy tính tốt hơn Gates nhưng không ai trong số đó được tầm nhìn tổng thể như nhà lãnh đạo nổi tiếng của họ. Chỉ cần một yếu tố này thôi cũng đủ để ông thống lĩnh họ về mặt trí tuệ. Ông đã bị chỉ trích bởi các hành vi mang tính áp chế, nhưng ông khăng khăng cho rằng cách thức ông đối xử với mọi người phụ thuộc vào cá nhân của họ.

Gates nói về những "kiến trúc sư" hàng đầu của mình như sau:

“Một số người dạng khác thường; bạn phải thực sự hiểu rõ cá tính của mỗi người. Tôi thật sự làm bạn với tất cả các kiến trúc sư của mình. Khi làm việc với các kiến trúc sư, Giữa chúng tôi có sự tôn trọng lẫn nhau và, nếu không thỏa thuận được với nhau, tôi sẽ là người ra quyết định cuối cùng rồi chúng tôi lại tiếp tục công việc.”

Cơ cấu tổ chức này cho thấy Gates chỉ cần trao đổi với một nhóm khác gồm 7 người để kiểm soát công ty. Đó là một mô hình chia để trị của riêng ông và nó dường như đang hoạt động tốt.

Nhóm lớn hoạt động như nhóm nhỏ

Vào khoảng thời gian đầu khi Microsoft bắt đầu phát triển, Gates đã có được kết luận rằng phần mềm tốt nhất là phân mềm được tạo ra bởi những nhóm nhỏ các lập trình viên. Khi công ty quyết định dời văn phòng, Khuôn viên Redmond của nó được cố tình thiết kế để có thể phát huy đươc bản sắc của nhóm nhỏ. Để đạt được đúng theo ý muốn, các khu vực làm việc và nghỉ ngơi được bố trí thành những dãy cao ốc hai tầng cho phép các thành viên cùng trong nhóm phát triển sản phẩm có thể giao tiếp với nhau mỗi ngày.

Gates cũng đã đưa ra các hệ thống nhằm phát huy tính hiệu quả của tiềm năng trí tuệ ở các nhóm nhỏ. Theo giáo sư Cusumano thuộc Viện Công nghệ Masachusette (MIT) thì ở Microsoft, Gates đã tạo được một nền văn hóa đặc biệt nuôi dưỡng tính sáng tạo, vừa của cá nhân vừa của tập thể, và đồng thời đáp ứng những thời hạn và yêu cầu trong kinh doanh.

Triết lý phát triển sản phẩm của Microsoft là “đồng bộ và ổn định.” Triết lý này liên quan đến sự tập trung óc sáng tạo bằng cách phát triển tiên tiến các chức năng và “cố định” các nguồn lực, đồng thời thực hiện mọi việc trong khi đang tiến hành việc “đồng bộ hóa thường xuyên.” Thật khó hiểu chính xác ý nghĩa của điều này là gì, nhưng chắc chắn là phải có lý do nào đó chứ không thì ai lại làm cái cách tối rắm, kỳ cục như vậy.

Theo Giáo sư Cusumano thì điều gây sửng sốt về phương pháp tiếp cận của Microsoft chính là việc công ty này không phải là nơi nuông chiều những ý tưởng vô tổ chức như nó thường được miêu tả. Ông chỉ ra rằng không khí có vẻ thoải mái đó chỉ là một phần của bức tranh tổng thể.

Bánh pizza có thể được mang đến giao ngay tại bàn, nhưng cũng có rất nhiều sự kiểm soát – hoặc quy định – tại nơi làm việc.

Không khí làm việc ở đây có thể vui vẻ và trẻ trung nhưng cũng cực kỳ nghiêm túc. (Thật thú vị là cuốn sách gần đây của Tim Jackson viết về Intel cũng nêu những nhận xét tương tự về nhà sản xuất vi mạch xử lý này.) Thí dụ, phạm vi và tham vọng của mỗi một dự án đều được hoạch định kỹ lưỡng.

Nhân sự tham gia và thời gian qui định cho từng dự án cụ thể cũng được kiểm soát chặt chẽ. Một số điều luật bất di bất dịch đã được đặt ra – phát hiện lỗi là phải sửa ngay lập tức – để bảo đảm công việc được phối hợp tốt.

Nhưng, Micheal Cusumano cũng nói rõ, đây là hoàn cảnh là phương pháp quản lý dự án hiệu quả, có thể áp dụng trong cả lĩnh vực phát triển phần mềm cũng như bất cứ ngành kinh doanh nào mà việc phát triển sản phẩm là liên tục. Nhân viên được giao trách nhiệm và được phép tự mình quyết định mô hình và lịch lãm làm việc – và chỉ đến đó thôi. Có ranh giới rất rõ ràng và đơn giản. Mọi người điều biết vị trí của mình, cách thức hệ thống vận hành và những gì họ được kỳ vọng.

Khai thác mỏ quặng trí tuệ

Theo Tom Peter, tác giả chuyên viết về đề tài quản lý và đã từng làm việc lâu năm ở Thung Lũng Silicon: "Nói không sợ quá lời chứ, so với những đội ngũ trong quá khứ, các công ty dựa vào những con người thông minh nghĩ mang một ý nghĩa thật tao nhã, thoát tục. Đồng hồ chấm công không có chỗ đứng ở đây.

…Những mệnh lệnh chói tai cũng xin mời ra ngoài chơi. Chỉ có sự tò mò, sáng kiến và trí tưởng tượng được phép ở lại."

Không ai có thể dùng làm biểu tượng cho việc chuyển đổi sang nguồn vốn trí tuệ hoàn hảo như Gates và Microsoft. Gates là một trong những người đầu tiên nhận thấy rằng việc thu hút và lưu giữ các lập viên máy tính giỏi nhất chính là cách duy nhất để Microsoft duy trì vị thế đầu đàn. Ông đã khai thác mỏ quặng trí tuệ của những công nhân trí thức có "chỉ số thông minh cao" kể từ thời điểm đó.

Chìa khóa đạt tới thành công của Gates nằm ở chỗ ông không tham lam và đã chuẩn bị sẵn để phân phát sự giàu có của công ty qua quyền mua bán cổ phiếu đặc biệt. Theo một tạp chí thì ông đã giúp nhiều người trở thành triệu phú hơn bất kỳ ai khác trong lịch sử, kể cả bên trong lẫn bên ngoài Microsoft.

Sự lên ngôi của người lao động có tri thức

Theo các chuyên gia thì việc chuyển đổi từ việc tay chân sang công việc trí tuệ - từ sức mạnh cơ bắp đến năng lực và sự thông minh của trí não – đã diễn ra mạnh mẽ tại các nước có nền kinh tế phát triển. Những cụm từ như "thời đại thông tin" và "người lao động có tri thức" đã được sử dụng khắp nơi.

Các chuyên gia nhất trí rằng nguồn vốn trí tuệ, bao gồm kiến thức và ý tưởng, giờ đây đang thay thế cho nguồn vốn vật chất, hay các xí nghiệp và máy móc, là động lực chính để tạo ra của cải. Tài sản trí tuệ hiện nay có giá trị lớn hơn những tài sản hữu hình từng là niềm kiêu hãnh khi được đưa vào trong các báo cáo tài chính thường niên.

Nếu vốn trí tuệ là một yếu tố mới bắt buộc phải có trong cạnh tranh thì những phương pháp quản lý các tài sản này cũng được cần đến. Chính trong bối cảnh này Gates đã trỗi lên như một mô hình lãnh đạo mới, đầy sức mạnh.

Nhiều công ty lớn nhất thế giới đang vồ vập để có được trong tay "phương thuốc thần kỳ" mới nhất hầu đạt được thành công trong kinh doanh. Hiện nay lòng nhiệt thành của nhiều công ty đối với trí thức đã dâng cao đến mức họ tạo riêng một chức vụ giám đốc quản lý trình độ tri thức để đảm trách công việc này. Xerox Corporation, General Electric và Hewleet- Packard chỉ là một vài trong số những công ty thực sự quan tâm vấn đề này giờ đây đang cố gắng tập trung và quản lý các ý tưởng và tri thức. Thế mà Bill Gates đã thành công trong lĩnh vực này từ hơn hai thập niên qua.

Phóng thích các tiểu nô bộc

Cách thức tổ chức của công ty cũng khuyến khích hoạt động kinh doanh giữa những nhân viên của Microsoft và có thể đóng vai trò như một bộ phận "hộ giá", bảo vệ sự an toàn cho bản thân Gates. Jeff Lill là một thành viên của nhóm phát triển chịu trách nhiệm xây dựng một dịch vụ trực tuyến cạnh tranh với AOL, Prodigy và Compuserve, những công ty đứng đầu thị trường dịch vụ trực tuyến lúc đó. Nhóm này cảm thấy Microsoft đã không dành cho Internet sự ưu tiên cần thiết vì lúc đó công ty đã chậm chân trong việc triển khai các kế hoạch đối ứng cho Xa lộ Thông tin.

Khi dự án được trình lên Gates, ông rất ngờ vực khả năng họ sẽ hoàn thành dự án này kịp thời gian. Mặc dù còn do dự, Gates vẫn bật đèn xanh và bổ sung thêm nguồn lực để họ có thể cố gắng. Nhóm này ngay sau đó đã chuyển đến một khu biệt lập trong khuôn viên Microsoft. Họ tuyên bố đây là "Đặc khu Microsoft"

(Microsoft Enterprise Zone) và chuyên tâm phát triển ứng dụng này, hoàn toàn không dính dáng gì với những phần việc khác của công ty.

Theo Lill giải thích: "Thật hoàn hảo. Nó một mình một cõi. Không một ai quấy rầy chúng tôi – sở dĩ tôi gọi nó là "Đặc khu Microsoft" do vị trí ở đây rất tệ, nhưng tuyệt ở điểm là chúng tôi có được khoảng không gian mà mình cần; thật lòng mà nói thì tôi thích được biệt lập với những nơi khác trong công ty. Tôi không muốn phải ở trong hoàn cảnh mang nặng màu sắc chính trị, nơi mà ai cũng muốn can dự vào công việc của chúng tôi và tò mò muốn biết về kế hoạch. Tôi thực sự muốn tránh xa khía cạnh này để có thể hoàn thành và tung sản phẩm ra."

Tính cơ động cũng rất quan trọng. Các chuyên viên phát triển phần mềm chuyển từ dự án này sang dự án khác, cố gắng giành lấy một chỗ trong những dự án mới nào phấn khích nhất. Đó là một nét văn hóa của Microsoft: cho phép cá nhân tự khẳng định tài năng của mình theo cách này.

Không có bất kỳ một biểu hiện công thần địa vị nào tại Microsoft. Trên thực tế gần như mọi văn phòng tại Redmond đều có đồ dùng nội thất giống nhau và cùng một kích thước (khoảng 2,7m x 9m). Điều này nhằm nhấn mạnh hơn đến văn hóa mang tính bình đẳng. Một mặt loại trừ những chuyện so đo về kích thước văn phòng, mặt khác nó còn có một mục đích thực tế hơn. Việc chuẩn hóa kích thước văn phònng tạo điều kiện cho việc chuyển đổi trong nội bộ dễ dàng thực hiện hơn. Đây là một yếu tố quan trọng đối với một công ty thường xuyên tái tổ chức. Nhờ vào kiểu thiết kế này mà nếu cần thiết, bộ phận quản lý tiện nghi vật chất của Microsoft có thể chuyển đổi 200 người đến các văn phòng khác nhau chỉ sau một đêm.

Chỉ có các nhà quản lý cao cấp mới được cấp những văn phòng rộng hơn, bằng 2 văn phòng bình thường ghép lại nhưng bỏ đi bức tường ngăn cách. Bản thân Gates chỉ có một căn phòng khiêm tốn. Ông cũng đã từ chối một khu để xe riêng trong nhiều năm cho đến khi nhận thấy rằng nếu không như vậy thì ông chẳng thể nào hy vọng kịp chuyến bay khi chỉ ra sân bay vào đúng phút cuối.

Xây dựng doanh nghiệp gồm các đơn vị nhỏ

So với giá trị trên thị trường chứng khoán của mình, Microsoft vẫn là một công ty nhỏ. Xét trong nội bộ, công ty cũng thường xuyên được chia thành những đơn vị nhỏ để duy trì một môi

trường kinh doanh. Đôi khi sự thay đổi diễn ra nhanh đến nỗi ta có cảm giác hầu như tuần nào Microsoft cũng đang tạo ra những phòng ban mới. Gates cũng dựa vào việc duy trì một cơ cấu đơn giản để cho phép ông kiểm soát được công ty.

Tạo dựng nền văn hóa của nhóm nhỏ. Vào khoảng thời gian đầu Microsoft bắt đầu phát triển, Gates đã kết luận được rằng phần mềm tốt nhất là phần mềm được tạo ra bởi những nhóm nhỏ lập trình viên. Khi công ty quyết định dời văn phòng, Khuôn viên Redmond của nó được cố tình thiết kế để có thể phát huy được bản sắc của các nhóm nhỏ.

Duy trì cảm giác của một công ty nhỏ. Mặc dù hiện nay Microsoft tuyển dụng hàng nghìn nhân viên trên toàn thế giới nhưng Gates vẫn cố gắng giữ cho nó có cảm giác như một công ty nhỏ. Ông nói: "Cho dù là một công ty lớn, chúng tôi cũng không thể suy nghĩ như một công ty lớn;nếu không, chúng tôi sẽ tiêu ngay."

Duy trì báo cáo ngắn gọn. Gates phát triển một hệ thống độc đáo của riêng mình để kiểm soát Microsoft. Ông cũng có được uy quyền gần như hơn hẳn so với mọi TGĐ điều hành khác. Vào đầu những năm 1990, ông đã tái tổ chức lại công ty để phù hợp với những yêu cầu của mình. Ông chỉ cần tiếp xúc với một nhóm nhỏ các nhà quản lý để kiểm soát toàn bộ công ty.

Chia sẻ sự giàu có ra xung quanh. Thông qua quyền mua bán cổ phần đặc biệt, có lẽ Gates đã tạo nên nhiều người giàu có hơn bất kỳ ai khác trong lịch sử.

Tạo dựng một chế độ trọng dụng nhân tài. Thực ra không có bất kỳ một biểu hiện công thần địa vị nào tại Microsoft. Tại đây muốn được kính trọng bạn phải tự chứng tỏ khả năng của mình.

10

Đừng bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu

Các sản phẩm luôn trở nên bị lỗi thời, vì vậy bạn nên cảm thấy thích thú hơn với việc phát triển phiên bản tiếp theo. Cũng giống như trò chơi bắn đạn (pinball) – nếu bạn chơi giỏi, bắn trúng các mục tiêu, thì phần thưởng bạn nhận được là có thể chơi tiếp một ván khác.

BILL GATES

Lúc này đây Gates đã ngự trị trên đỉnh cao nghề nghiệp của mình trong hơn 20 năm. Trong thời gian đó ông đã trở thành người giàu nhất thế giới – không tệ lắm đối với một người bước sang tuổi 40 như ông. Mặc dù giàu có và thành đạt, Gates không bao giờ cho thấy dấu hiệu chùng xuống. Ông nói ông đang bị thôi thúc bởi "một nỗi sợ hãi tiềm ẩn" rằng mình có thể bỏ lỡ cơ hội kế tiếp. Ông không muốn lặp lại những sai phạm của những công ty máy tính hùng mạnh khác như IBM và Apple.

Ông phát biểu: "Tôi biết rất rõ rằng trong vòng 10 năm tới, nếu Microsoft vẫn là công ty dẫn đầu, chúng tôi sẽ phải vượt qua ít nhất 3 cuộc khủng hoảnh nữa."

Những suy nghĩ của Bill

Trong những năm gần đây, Gates cảm thấy cần thiết phải chia sẻ tầm nhận thức của mình với mọi người. Quyển "Con đường phía trước" (The Road Ahead), trình bày quan điểm của ông về tương lai của công nghệ học, đã khiến một số người thắc mắc không biết có phải tính kiêu căng hãnh tiến của Gates đã bắt đầu lấn lượt trong ông rồi không. Mặc dù cuốn sách được rất nhiều người chú ý nhưng ý nghĩa của nó không tạo được hứng khởi và xúc động như

một số người đã kỳ vọng.

Một số nhà bình luận cũng nhận ra ý nghĩa mỉa mai trong việc ông chọn dạng thức sách giấy truyền thống để truyền đạt quan điểm của mình về tương lai: dẫu sao thì quyển "Con Đường Phía Trước" cũng nói về sự lỗi thời của phương tiện truyền thông thời kỳ tiền điện tử thế mà nó lại được chuyển tải bằng một phương tiện hẳn quá thân quen với Caxton, người có công phát minh ra chiếc máy in sách báo đầu tiên. Mặc dù quyển sách cũng được xuất bản dưới dạng truyền thông đa phương tiện, nhưng độc giả lại phản ánh rằng bản gốc CD-ROM này đầy lỗi kỹ thuật, vang vọng một âm hưởng mới cho cụm từ "phương tiện là thông điệp."

Nói cho công bằng thì chính Gates cũng đã thừa nhận là mình thường phạm sai lầm như bất kỳ ai khác trong ngành công nghiệp máy tính. Ông lập luận là ông có thể mắc sai sót nhiều hơn bình thường vì lúc nào ông cũng đang tiến hành quá nhiều dự án. Ông giải thích rằng: "Tôi tổng hợp rất nhiều thông tin để có một cái nhìn tổng thể. Vì vậy có những trường hợp tôi đưa ra các quyết định hơi khác biệt. Nhưng tôi là TGĐ điều hành và đang nắm trong tay chiến lược kỹ thuật. Đôi khi nếu đó là một vấn đề về kỹ thuật hay chiến lược thì tôi chỉ một mình tôi với ý tưởng của tôi.

"Khi phải đưa ra quyết định về một sản phẩm, trong nhiều trường hợp tôi phải phân tích các sự việc theo cách rất riêng của mình. Tuy nhiên nếu đó là quyết định thuộc về lĩnh vực kinh doanh thì hiếm khi tôi cảm thấy đủ tự tin để tự mình quyết định. Thông thường thì tôi dành thời gian để yêu cầu mọi người trình bày quan điểm của họ rõ ràng hơn. Đó là công việc của tôi và là lý do tại sao tôi ở đây một khi tôi không thể tự đưa ra quyết định."

Đừng ngoái nhìn lại

Mike Murray, phó giám đốc phụ trách nhân sự của Microsoft đã nói rằng: "Tôi thường nghĩ rằng nếu Microsoft là một chiếc ô tô thì đó sẽ là chiếc xe có một bàn đạp ga rất lớn và một bàn đạp thắng thật nhỏ. Phía trước chiếc xe này có một tấm kính chắn gió lớn để chúng tôi biết hướng mình đang đi nhưng lại không có kính chiếu hậu – chúng tôi biết có kẻ cạnh tranh đang ở ngay phía sau nên chúng tôi thấy không cần phải quay lại nhìn."

Yếu tố cơ bản trong thành công của Microsoft nằm ở chỗ Gates luôn sẵn sàng mở to mắt mình, chăm chú nhìn theo con đường phía trước. Theo ông, "Nhìn vào kính chiếu hậu chỉ làm mất thời gian." Nhận định này làm chúng ta nhớ lại Henry Ford với câu nói

“Lịch sử ít nhiều chỉ là những câu chuyện tầm phào.”

Nhưng Gates hiểu rất rõ hoàn cảnh hiện tại của mình. Ông cũng rất quan tâm đến lịch sử ngành công nghiệp máy tính lẫn tiến trình phát triển của công nghệ qua hàng thế kỷ. Theo Randall E.Stross, tác giả quyển Phong cách Microsoft (The Microsoft Way) thì Gates đã không trung thực khi nói rằng không bao giờ nhìn vào kính chiếu hậu.

Stross nói: “Ông ấy luôn nhìn lại phía sau – thường xuyên, dứt khoát và có hệ thống. Ông hay trích dẫn các điển cố trong lịch sử mỗi khi thảo luận về chiến lược trong tương lai. Và ông cũng dựa trên quan điểm lịch sử khi nhậ xét rằng trong lịch sử kinh doanh của ngành điện toán, không có công ty nào đứng đầu trong mộy kỷ nguyên lại tiếp tục ngự trị ở kỷ nguyên tiếp theo, và ông lo lắng rằng chính vị trí thống lĩnh trong kỷ nguyên máy tính cá nhân của Microsoft có thể khiến nó “truất phế” khỏi ngôi vị dẫn đầu trong kỷ nguyên mạng sắp đến. Sự nhạy cảm đối với lịch sử của Gates đã bàng bạc trong các phân tích của ông về hiện tại và tương lai. Tuy thế ông lại không công nhận điều đó.”

Nỗi chạnh lòng khi bóng chiều buông

Với những thành tựu to lớn của ông trong hơn 2 thập niên qua, người ta không khỏi đặt ra câu hỏi liệu điều gì sẽ xảy ra với Microsoft nếu không có Bill Gates.

Nếu có điều gì khiến cho những người dõi theo tình hình của Microsoft lo ngại nhất thì đó chính là số phận của công ty này khi Bill Gates tuyên bố “rửa tay gác kiếm”. Bước chuyển giao quyền lực từ nhà lãnh đạo này sang nhà lãnh đạo khác có thể tác động mạnh không chỉ về mặt tinh thần và hiệu quả kinh doanh mà còn đến cả giá cổ phiếu của công ty.

Thông thường, cách tốt nhất để làm dịu bớt các mối quan ngại là cố gắng duy trì một lực lượng kế thừa đủ năng lực. Tuy nhiên, không phải bất kỳ nhà quản lỳ trẻ tài năng ở cấp thấp hơn khi được khuyền kích phát triển thì cũng sẽ đương nhiên trở thành những nhân vật chóp bu. Nhiều người còn phải chiến đấu để loại bỏ các đối thủ khác trên đường leo lên cây cổ bôi dầy mỡ này. Đối với họ, bất kỳ ai có khả năng trở thành người kế nhiệm cũng có thể được xem như một mối đe dọa. Kết quả là nhà lãnh đạo mới khó có thể vươn ra khỏi chiếc bóng của người tiền nhiệm đầy quyền lực. Nhiều người gọi đây là hiện tượng Thatcher, theo tên của cựu thủ tướng Anh.

Nhưng vấn đề về kế nhiệm hóc búa nhất lại liên quan đến một nhóm nhỏ những nhà lãnh đạo doanh nghiệp như Rupert Murdoch, Ross Perot và Richard Branson – những con người thật sự bất khả thay thế. Tại công ty của họ, vai trò lãnh đạo của những người này nổi trội đến mức dường như công ty không thể thiếu họ được. Trong số này, có lẽ Gates là người khó thay thế nhất. Chính vì thế mới nảy sinh vấn đề: Điều gì sẽ xảy ra đối với công việc kinh doanh khi họ ra đi?

Gates lại không cho đó là vấn đề: "Trên báo chí, toàn bộ ý niệm nhằm cá nhân hóa một công ty thông qua vai trò của một người hay một vài người thì rõ ràng quá đơn giản hóa và điều đó hoàn toàn diễn dịch sai vấn đề này."

Nhưng theo báo chí thì việc Gates đưa vấn đề kế nhiệm mình ra thảo luận với người bạn thân là ông trùm đầu tư Warren Buffett đã nhấn mạnh tính nhạy cảm của sự việc. Những tin tức nói về việc người sáng lập nổi tiếng của công ty có thể mang tính đến chuyện chuyển giao quyền lãnh đạo công ty phần mềm điện toán khổng lồ này có thể làm chao đảo giá cổ phiếu của công ty.

Thái độ của Buffett đối với vấn đề kế nhiện cũng tiêu biểu cho quan niệm sống của ông. Gần đây ông đã hóm hỉnh nói rằng: "Tôi dự trù sẽ tiếp tục làm việc thêm 5 năm nữa sau khi chết. Tôi đã trao các giám đốc một bảng cầu cơ để họ có thể giữ liên lạc với tôi ở cõi âm. Nhưng nếu bảng cầu cơ này không hiệu nghiệm thì chúng tôi cũng đã có một số thành viên nổi bật có thể đảm nhiệm công việc của tôi."

Gates hưởng ứng: "Quan niệm của tôi cũng giống như Buffett. Tôi muốn tiếp tục công việc hiện tại trong một thời gian rất dài. Tôi nghĩ có lẽ sẽ phải khoảng 10 năm nữa, và cho dù tôi vẫn tiếp tục gắn bó trọn vẹn với Microsoft bởi vì đó là sự nghiệp của tôi, tôi cũng sẽ chọn một ai đó đảm nhiệm chức vụ TGĐ điều hành.

"Việc chọn người kế nhiệm làm cho tôi phải bận tâm nhiều, nhưng có lẽ cần đến 5 năm nữa khi tôi đưa ra quyết định cụ thể. Nếu có gì bất ngờ, tôi sẽ dùng đến phương án dự phòng."

Tuy nhiên ông đã không tiết lộ chút gì về phương án dự phòng đó. Với phần lớn tài sản cá nhân còn nằm trong cổ phiếu của Microsoft, chắc chắn là một khi Gates tính chuyện rời bỏ chức vụ, điều ưu tiên quan tâm trong đầu ông hẳn phải là lợi ích của các cổ đông.

(Ngày 13 tháng 1 năm 2000, trong giai đoạn nóng bỏng của vụ kiện Microsoft vi phạm luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ, Gates đã "thoái vị", nhường chức tổng giám đốc lại cho Steve Ballmer như là một bước cải tổ lại công ty nhằm mục đích cho phép Gates tập trung vào các chiến lược lâu dài. ND.)

Nhà hiền triết của thời kỳ kỹ thuật số

Vì nhiều nguyên do khá hiển nhiên, Gates đã gây được nhiều điều nể phục từ những người tôn ông là nhà dự báo và kiến trúc sư của kỷ nguyên kỹ thuật số. Công tâm mà nói thì một phần – nếu không muốn nói tất cả - danh tiếng của ông là một nhà tiên tri quả thật vô cùng xứng đáng. Lịch sử mai hậu có thể sẽ phán xét ông ưu ái hơn so với nhiều nhà phê bình và các đối thủ của ông, những người luôn miệng nói rằng ông chẳng tài cán gì ngoài cái tài khai thác vị thế độc quyền của mình. Nếu không có Bill Gates và Microsoft thì không chắc cuộc cách mạng máy tính cá nhân lại tiến bộ như vậy. Tuy vậy Gates cũng thừa thông minh để không ngủ quên trên chiến thắng. Ông hiểu rõ hơn ai hết trong ngành này rằng mình đang đi trên con dường hiểm trở như thế nào. Dù sao đi nữa thì ông đã chứng kiến cảnh những người đi trước ông rơi xuống vực thẳm không chỉ một lần.

Ông nói: "Con đường kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ rất quanh co, khúc khuỷu. Có lẽ lý do khiến cho nó trở nên thú vị như vậy là vì không công ty nào được quyền đội vòng nguyệt quế mãi mãi. IBM đã từng chiếm ưu thế hơn bất kỳ công ty nào khác trong nền công nghệ nhưng họ đã bỏ lỡ một vài ngả rẽ trên đường. Điều khiển cho bạn mỗi sáng thức dậy phải suy nghĩ là: "Coi nào, hãy gắng làm sao để ngày hôm nay đừng bỏ sót một ngả rẻ nào trên đường nghe không? Hãy tìm hiểu xem điều gì đang diễn ra với công nghệ nhận diện giọng nói hoặc công nghệ trí thông minh nhân tạo đây! Chúng ta phải bảo đảm là tuyển dụng được đúng những người có khả năng kết hợp được những yếu tố này lại với nhau, và đoan chắc rằng mình sẽ không bị bất ngờ."

"Đôi khi chúng tôi cũng bị bất ngờ. Ví dụ như khi mạng Internet ra đời, chúng tôi chỉ xếp nó vào vị trí ưu tiên 5 hay 6 gì đó. Tôi không coi thường mạng Internet đến mức trả lời là: "Chữ này đọc làm sao vậy!" Khi nghe ai đó kể cho nghe về nó. Thực ra tôi đã trả lời câu hỏi như vầy: "Vâng, nó đã có trong danh sách của tôi rồi, vì vậy tôi cũng có quan tâm đấy chứ!" Nhưng rồi đến một lúc tôi nhận thấy sự kiên này biến chuyển nhanh hơn tôi tưởng và là một hiện tượng sâu sắc hơn nhiều so với những gì đã được nhận định trong chiến lược của chúng tôi. Cho nên với tư cách lãnh đạo tôi

phải đánh động mọi người ý thức về tình trạng nguy cấp; và chúng tôi dành một vài tháng để trao đổi ý kiến và gởi email cho nhau. Chúng tôi tiếp tục làm việcrieeng với nhau. Cuối cùng một chiến lược mới được quy kết và chúng tôi tuyên bố: "OK, đây là điều mà chúng ta sắp phải làm; đây là cách mà nội bộ chúng ta tự đánh giá mình; và đây chính là những gì mà thế giới sẽ nghĩ rằng chúng ta sắp thực hiện."

"Dạng khủng hoảng như vậy sẽ xuất hiện cứ khoảng 3 hay 4 năm một lần. Bạn phải chăm chú lắng nghe tất cả những con người thông minh trong công ty. Chính vì lẽ đó mà một công ty như chúng tôi cần phải thu hút rất nhiều người biết suy nghĩ theo những hướng khác nhau. Công ty cho phép có nhiều quan điểm trái ý nhưng cuối cùng nó phải công nhận những ý tưởng đúng đắn và thực tâm ủng hộ chúng."

Nhanh hay là Chết

Tuy nhiên cuối cùng dù tầm nhìn của Gates có những hạn chế gì đi nữa, ông vẫn xứng đáng hơn ai hết trong ngành công nghiệp điện toán để đảm nhận vai trò của một Leonardo Da Vinci, nhà vị lai học nổi tiếng của thời Phục Hưng, người mà lúc sinh thời đã vẽ ra nhiều cổ máy bị coi là không tưởng nhưng đã trở thành hiện thực mãi vài thế kỹ sau.

Ngoài bộ sưu tập xe hơi thể thao Porsche và tòa nhà trị giá 35 triệu đôla ở ngoại vi Seattle, Gates đã dè xẻn trong việc chi tiêu một cách đáng ngạc nhiên. Vật mà ông đã bỏ ra 30,8 triệu đôla mua các bản thảo minh họa của Leonardo Da Vinci. Điều này khiến một số người nghĩ rằng có lẽ ông tự cho mình là hậu thân của Da Vinci – một người có tầm nhìn chính xác về tương lai ở một vài thế kỷ sau.

Tuy vậy, không giống thần tượng của mình, Gates xuất phát cùng với chúng ta trong thế giới này và thời đại này. Phẩm chất xuất sắc nhất của ông nằm ở khả năng kết hợp sự cách tân trong công nghệ với chủ nghĩa thực dụng không khoan nhượng. Ông cũng thừa nhận những hạn chế của mình – quả là một nét khác thường đối với một con người thành đạt như vậy.

Ông nói: "nếu bạn giỏi ở một lĩnh vực nào đó, bạn phải cẩn thận để chắc chắn là bạn không nghĩ là mình cũng tinh thông ở những lĩnh vực khác mà bạn không nhất thiết phải giỏi. Mỗi ngày tôi đến văn phòng và làm việc với một đội ngũ tuyệt vời gồm những người đang gắng sức nghĩ ra cách tạo ra những phần mềm tuyệt

vời, những người đang lắng nghe những ý kiến phản hồi và miệt mài nghiên cứu. Do tôi rất thành công trong lĩnh vực này nên người ta vào làm ở đây thường kỳ vọng là tôi thông thạo những vấn đề mà tôi không hoàn toàn hiểu biết.

"Tôi thật sự cho rằng chúng tôi đang áp dụng một số phương pháp để điều hành công ty của mình – như cách tuyển dụng nhân sự, cách tạo dựng môi trường làm việc và cách sử dụng đặc quyền mua bán cổ phiếu của công ty. Đây cũng có thể là những bài học bổ ích cho các ngành kinh doanh khác. Nhưng tôi luôn cẩn thận không dám rêu rao rằng chúng tôi đã tìm ra giải pháp cho mọi vấn đề."

Tuy nhiên, cuối cùng so với các yếu tố khác thì chính tinh thần làm việc không ngơi nghỉ của Gates mới là lời giải thích đúng nhất cho sự thành công của Microsoft. Ông luôn hiểu rằng tốc độ thay đổi trong nền công nghiệp mà ông đang tham gia mới là yếu tố cơ bản đối với vị trí cạnh tranh của công ty do ông sáng lập. Cho đến nay, Microsoft vẫn tỏ ra nhanh chân hơn mọi đối thủ. Để duy trì được vị trí này, Gates hiểu được ý nghĩa thật sự của cụm từ "cuộc cách mạng công nghệ". Ông biết rằng trong cuộc cách mạng công nghệ này chỉ tồn tại hai hạng người: kẻ nhanh và người chết.

Đừng bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu

Gates đã ở trên đỉnh cao nghề nghiệp gần 20 năm nay. Trong thời gian đó ông đã trở thành người giàu nhất thế giới – không tệ lắm đối với một người bước sang tuổi 40 như ông. Mặc dù giàu có và thành đạt, Gates không bao giờ cho thấy dấu hiệu chùng xuống. Những bài học cuối cùng trong trường phái kinh doanh Gates như sau:

Đừng gắng giải thích. Trong những năm gần đây, Gates cảm thấy cần thiết phải chia sẻ tầm nhận thức của mình với mọi người. Quyển "Con đường phía trước" (The Road Ahead), trình bày quan điểm của ông về tương lai của công nghệ học, đã khiến một số người thắc mắc không biết có phải tính kiêu căng hãnh tiến của Gates đã bắt đầu lấn lượt trong ông rồi không. Mặc dù cuốn sách được rất nhiều người chú ý nhưng ý nghĩa của nó không tạo được hứng khởi và xúc động như một số người đã kỳ vọng.

Đừng ngoái nhìn lại. Yếu tố cơ bản trong thành công của Microsoft nằm ở chỗ Gates luôn sẵn sàng mở to mắt mình, chăm chú nhìn theo con đường phía trước. Theo ông, "Nhìn vào kính chiếu hậu chỉ - làm mất thời gian." Tuy nhiên, Gates cũng có nói:

ông ý thức rất rõ hoàn cảnh lịch sử của mình.

Lập kế hoạch cẩn thận khi chọn người kế nhiệm. Với những thành tựu to lớn của ông trong hơn 2 thập niên qua, người ta không khỏi đặt ra câu hỏi liệu điều gì sẽ xảy ra với Microsoft nếu không có Bill Gates. Thực ra, toàn bộ vấn đề kế nhiệm được đặt trước mặt con người có đôi tay của vua Midas* quả thật là tiến thoái lưỡng nan. Với phần lớn tài sản cá nhân còn nằm trong cổ phiếu của Microsoft, chắc chắn là một khi Gates tính chuyện rời bỏ chức vụ, điều ưu tiên quan tâm trong đầu ông hẳn phải là lợi ích của các cổ đông.

Tạo dựng tương lai. Gates đã gây được nhiều điều nể phục từ những người tôn ông là nhà dự báo và kiến trúc sư của kỷ nguyên kỹ thuật số. Công tâm mà nói thì một phần – nếu không muốn nói tất cả - danh tiếng của ông là một nhà tiên tri quả thật vô cùng xứng đáng. Lịch sử mai hậu có thể sẽ phán xét ông ưu ái hơn so với nhiều nhà phê bình và các đối thủ của ông, những người luôn miệng nói rằng ông chẳng tài cán gì ngoài cái tài khai thác vị thế độc quyền của mình.

Luôn khao khát. Cho đến nay, Microsoft vẫn tỏ ra nhanh chân hơn mọi đối thủ. Để duy trì được vị trí này, nhà lãnh đạo của Microsoft chưa bao giờ sợ phải từ bỏ quá khứ để theo đuổi tương lai. Hơn bất kỳ nhân vật nào trong thế kỷ này, Gates hiểu được ý nghĩa thật sự của cụm từ "cuộc cách mạng công nghệ". Ông biết rằng trong cuộc cách mạng công nghệ này chỉ tồn tại hai hạng người: người nhanh và kẻ chết.

* Đôi tay của vua Midas: theo thần thoại Hy Lạp, vua Midas có hai bàn tay kỳ diệu. Mọi thứ mà vua chạm tay vào đều biến thành vàng cho dù ông có muốn hay không.

Để được thành công như Bill Gates

Với một tài sản có giá trị thực ước tính vào khoảng 40 tỷ đô la (9/2002), Bill Gates đã trở thành người giàu nhất thế giới. Khi cuốn sách này còn đang được viết thì giá trị thị trường của Microsoft đã vượt qua General Motors và trở thành tập đoàn lớn nhất Hoa Kỳ. Trở thành người thành công gây sửng sốt hơn 2 thập kỷ qua, Bill Gates đồng thời cũng trở thành nhà doanh nghiệp mới có quyền lực nhất, là Vua của những Tín đồ máy tính.

(Khi được nhà báo Mỹ Connie Chung hỏi liệu ông có tự cho mình là một tín đồ máy tính, Gates đã trả lời: "Nếu tín đồ máy tính

(nerd) có nghĩa là bạn ham thích được am hiểu "nội tình" của máy tính và có thể ngồi hàng giờ trước máy tính, chơi với nó và thích thú với nó." Những gì ông nói ra, nhưng cũng có thể đã hàm ý, rằng chính sở thích kỳ lạ đó đã giúp ông trở thành người giàu nhất thế giới.)

Bằng cách nào ông làm được điều đó? Khi phân tích tỉ mỉ cách thức Bill Gates điều hành Microsoft các nhà nghiên cứu đã chỉ ra 10 bí quyết thành công của ông. Và những ai mong muốn được thành công như Bill Gates, hãy thử tham khảo 10 bí quyết này:

1. Chớp lấy thời cơ.

Trong kỷ nguyên của lao động tri thức, kiến thức về kỹ thuật và tính sáng tạo là những vốn quý mới trong kinh doanh. Kết hợp được những yếu tố này với tính nhạy bén trong kinh doanh và bản chất tính cạnh tranh cao, bạn sẽ trở thành một nhân viên hiếm có. Bill Gates chính là người như vậy. Một chút may mắn khác thường đã đưa ônng lên một đỉnh cao mà ở đó tài năng đặc biệt của ông có thể phát triển nở rộ.

2. Đam mê công nghệ.

Từ lâu Bill Gates đã say mê máy tính cá nhân. Ngay từ những ngày đầu, Gates và cộng sự Paul Allen đã nhận ra rằng máy tính cá nhân sẽ làm thay đổi tất cả. Hai người thường bàn luận suốt đêm về tương lai của thế giới sau khi máy tính cá nhân xuất hiện. Họ thật sự tin rằng cuộc cách mạng máy tính sẽ diễn ra. Nó sắp sửa xảy ra đó là một tín điều đối với một Microsoft còn non trẻ, và họ sẽ viết phần mềm cho cuộc cách mạng này một khi điều này trở thành hiện thực.

3. Khát vọng chiến thắng.

Gates là một người có tinh thần cạnh tranh quyết liệt và luôn khao khát chiến thắng. Điều này khiến ông trở thành một đối thủ cực kỳ nguy hiểm. Ông không hề giấu diếm điều này và luôn công khai nói lên quyết tâm đánh bại các đối thủ của mình.

4. Tuyển dụng những người rất thông minh.

Gates luôn nhất định tìm kiếm và tuyển dụng những người thông minh nhất trong ngành công nghiệp máy tính. Đây là một chiến lược mà Gates cố ý đề ra nhằm bảo đảm công ty có thể thu hút được những bộ não ưu tú nhất của ngành. Một vài người chỉ trích Gates quá khắt khe khi nhất định chỉ tuyển những người tài giỏi

nhất cho công ty. Tuy thế, ông là một trong những nhà kinh doanh đầu tiên hiểu được tầm quan trọng của vốn trí tuệ.

5. Học cách tồn tại.

Tại Microsoft, Bill Gates đã tạo nên một bộ máy gồm những người khao khát tri thức. Ông tin rằng tính học hỏi là dấu hiệu của một "công ty thông minh", và là cách duy nhất để tránh lặp lại sai lầm. Các đối thủ của ông thì không cẩn trọng như vậy. Do đó Gates đã thành công nhờ tận dụng sai lầm của kẻ khác.

6. Đừng trông đợi sự cảm kích.

Nếu như một bài học Bill Gates cay đắng học được thì đó chính là ông hiểu rằng danh tiếng và tai tiếng không bao giờ cách xa nhau quá. Bạn không thể hy vọng trở thành người giàu nhất thế giới mà không gây thù chuốc oán với một vài người. Riêng trong ngành công nghiệp máy tính, Gates là người có nhiều kẻ thù hơn ai hết.

7. Giữ vai trò là người có tầm nhìn xa.

Bill Gates thuộc thế hệ những nhà lãnh đạo kinh doanh theo phong cách mới. Qua nhiều năm, ông liên tục chứng tỏ rằng mình đang nắm giữ vai trò gần như một nhà tiên tri của ngành công nghiệp máy tính. Nhờ sự am hiểu sâu sắc về công nghệ học cùng phương pháp tổng hợp dữ liệu độc đáo của mình,ông đã thủ đắc một khả năng đặc biệt trong việc xác định các khuynh hướng trong tương lai và chỉ đạo chiến lược cho Microsoft. Điều này đã tạo nên sự ngưỡng vọng từ những người hâm mộ Microsoft và gây hiếp sợ các đối thủ cạnh tranh.

8. Bao quát mọi cơ sở.

Một yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của Gates là khả năng cùng một lúc điều hành nhiều dự án khác nhau. Bản thân Gates vồn là người đa nhiệm và người ta nói rằng ông có thể chủ trì nhiều cuộc đối thoại khác nhau về đề tài kỹ thuật trong cùng một thời gian. Ông cũng chứng tỏ mình rất giỏi trong việt rào trước đón sau để tận dụng mọi cơ hội nếu có.

9. Xây dựng doanh nghiệp dưa trên các nhóm nhỏ.

So với giá trị trên thị trường chứng khoán của mình, Microsoft vẫn là một công ty nhỏ. Xét trong nội bộ, công ty cũng thường xuyên được chia thành những đơn vị nhỏ để duy trì một môi trường kinh doanh. Đôi khi sự thay đổi diễn ra nhanh đến nỗi ta

có cảm giác hầu như tuần nào Microsoft cũng đang tạo ra những phòng ban mới. Gates cũng dựa vào việc duy trì một cơ cấu đơn giản để cho phép ông kiểm soát được công ty.

10. Không bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu.

Gates ở trên đỉnh cao của sự nghiệp gần 20 năm nay. Trong thời gian đó ông đã trở thành người giàu nhất thế giới – không tệ lắm đối với một người bước sang tuổi 40 như ông. Mặc dù giàu có và thành đạt, Gates không bao giờ cho thấy dấu hiệu chùng xuống.

Lời bạt

Chúng ta nên hiểu bản chất thực của Bill Gates theo nghĩa nào đây? Theo như Randall E.Stross, tác giả cuốn "Phong cách Microsoft" (The Microsoft Way) đã viết: "Về cơ bản, chúng ta có hai sự lựa chọn. Một mặt, ta có thể chấp nhận những miêu tả về Gates như một kẻ chống Chúa, Microsoft như một đế chế của cái ác, phần mềm của nó như những thứ rác rưởi, và thành công của nó bắt nguồn từ sự lừa đảo, dối trá, từ những thủ đoạn pháp lý và từ cách thôn tính thị trường theo cách côn đồ. Mặt khác, chúng ta có thể nhìn công ty này theo chính ngôn từ của nó, rằng nó đã có lòng từ tâm khi đã khai thác mở cuộc cách mạng máy tính cá nhân và rằng sự thành công trên thị trường của nó là một phần thưởng xứng đáng cho sự phục vụ mà nó đã mang đến cho công chúng."

Vấn đề nào cũng có hai mặt của nó. Từ công trình nghiên cứu của mình bao gồm những dữ liệu trong tàng thư của Microsoft, Stross đã quyết định ủng hộ cho lập luận sau. Một số người rõ ràng là không đồng ý, họ cho rằng lập luận trước gần với sự thật hơn. Tuy vậy, ít ra Stross cũng đã hoàn toàn đúng ở thời điểm: Thái độ chống Microsoft mạnh mẽ là một hiện tượng rất lạ thường – có thể nói là độc nhất vô nhị. Thật khó tìm được một doanh nhân thứ hai nào có thể làm mất lòng tin nơi công luận sâu sắc đến như vậy.

Là một nhà tiên tri trong lĩnh vực điện toán hay một nhà tư bản độc quyền tàn nhẫn? Là Đáng Cứu Thế hay Kẻ Chống Chúa? Không còn nghi ngờ gì nữa, Bill Gates đã khơi dậy trong lòng mọi người những phản ứng cực đoan. Tuy vậy cuối cùng thực tế không hẳn quá đáng như thế. Ông vốn là một người thông minh đỉnh ngộ, có năng lượng vô tận và luôn khao khát được chiến thắng. Tâm sự của Gates có nét gì đó hao hao nhân vật trong bộ phim "Phù Thủy Xứ Oz" (The Wizard of Oz). Với trí thông minh ai cũng thừa nhận, Gates vẫn không thể làm cho thế giới hiểu về ông

đúng như những gì ông hẳng muốn mọi người nghĩ về mình.

Trước tất cả mọi lời tâng bốc và tố cáo, luôn tỏa sáng một sự thật về Gates: ông là người vĩ đại nhất trong tất cả các nhà doanh nghiệp trong ngành điện toán vì ông không chỉ thông minh trong kỹ thuật để am tường những gì sắp xảy ra mà còn tỏ ra rất khôn ngoan trong thương mại để bán các sản phẩm này cho chúng ta. Chính vì vậy mà Gates đã thực sự trở thành một "loài chimm quý hiếm". Nhưng điều đã khiến ông trở nên quyền uy như vậy là vì ông đang đứng ngay trên ngưỡng cửa của cuộc cách mạng máy tính cá nhân, để làm người đưa dẫn lối cho chúng ta bước vào trong kỷ nguyên mới này. Thế giới sẽ không bao giờ tìm được người thứ hai như ông.

Phụ lục
15 người giàu nhất thế giới

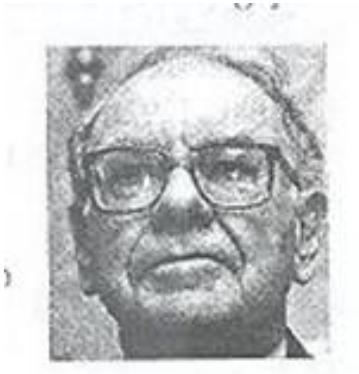
1. William H.Gates III

Tài sản: 52,8 tỉ USD

Suốt 8 năm liền, Bill Gates đứng đầu danh sách những người giàu nhất thế giới của tạp chí Forbes. Người giàu nhất hành tinh này có nhiều điều phải bận tâm hơn là số tiền gần 6 tỉ đô la đã đội nón ra đi kể từ năm ngoái. Chủ tịch công ty Microsoft vẫn lo đối phó với những rắc rối của luật chống độc quyền trong khi tung ra Windows XP, rồi tiến hành kế hoạch mở rộng sang dịch vụ Web (.NET) và điều hành chiến dịch quảng bá giá trị 0,5 triêu đô la cho sản phẩm videogame "Xbox" của công ty.

2. Warren E.Beffett

Tài sản: 35 tỉ USD



Sau nhiều thất bại trong đầu tư vào kỹ thuật, dẫn đến những thiệt hại lớn, triết lý đầu tư hướng đến những điều cơ bản của Buffett đang được tôn trọng hơn. Cổ phiếu của Berkshire Hathaway tăng 14% kể từ ngày tang tóc 11/9 của nước Mỹ cho dù đã phải chi ra 2,4 tỉ đô la tiền bồi thường tái bảo hiểm sau thảm họa khủng bố này.

3.Karl & Theo Albrecht

Tài sản: 26,8 tỉ USD

Năm 1948 Karl và Theo bắt đầu khai trương mạng lưới cửa hàng giảm giá từ cửa tiệm của thân mẫu họ tại Ruhr Valley. 4000 cửa hàng đã mọc ra như nấm trên khắp thế giới và doanh số lên tới 27 tỉ USD. Ở Mỹ họ nắm 7% cổ phiếu của công ty Boise, các siêu thị của Albertson đặt tại Idaho và tất cả các cửa hàng của Trader Joes. Hai nhà kinh doanh "ẩn sỉ" này – họ đã không chụp hình trong hàng chục năm – còn là những ông chủ đất tầm cỡ ở Đức.

4.Paul G.Allen

Tài sản: 25,2 tỉ USD

Là người đồng sáng lập công ty Microsoft, Paul G.Allen nay tuy không còn trách nhiệm điều hành ở đây nữa nhưng vẫn sở hữu số cổ phiếu trị giá 8,5 tỉ USD của Microsoft; phần tài sản còn lại của ông đến từ danh mục vốn đầu tư mà ông đang dần rút ra để kiếm lời bằng cách dãn nợ cho các dự án nhiều tham vọng trong ngành truyền thông. Công ty của ông, Charter Communications, thêm được 999 triệu USD trong tháng 1/2002, vượt quá chỉ tiêu 50%, từ việc bán kỳ phiếu. Tuy vậy giá trị cổ tức 3,6 tỉ USD từ Charter đã giảm đi ½ kể từ năm 2001. Allen còn sở hữu đội bóng bầu dục nhà nghề Seahawks và Blasers của NBA.

5.Lawrence J.Ellison

Tài sản: 23,5 tỉ USD

Ellison là người đồng sáng lập Oracle, công ty phần mềm độc lập lớn thứ hai trên thế giới, nổi tiếng với các sản phẩm quản lý cơ sở dữ liệu dành cho các tổ chức kinh doanh qui mô. Ellison còn nổi tiếng về dinh cơ rộng bát ngát của ông tại Bay Area cũng như tham vọng vô bờ bến và sự miệt thị không giới hạn của ông đối với Bill Gates. Phần lớn tài sản của ông nằm trong cổ phiếu của Oracle, Sụt 15% kể từ năm ngoái. Ông hứa hẹn trong năm 2002 sẽ

lấy lại nhiều hơn con số mất mát này. Là một nhà đua thuyền buồm nổi tiếng là người háo thắng, ông đang náo nức chờ đợi Cúp Thuyền Buồm của Mỹ tổ chức vào năm 2003.

6-10.Gia đình nhà Walton

Tài sản: 102,9 tỉ USD (tính chung)

Nếu còn sống, sam Walton (qua đời năm 1992), người sáng lập hệ thống siêu thị Wal-Mart, hẳn sẽ là người giàu nhất thế giới – với tài sản trị giá 100 tỉ USD. Người vợ góa của ông, bà Helen, và bốn người con của ông, mỗi người đều đang ăn nên làm ra. Tài sản gia đình đã tăng thêm tổng cộng 10 tỉ USD khi xảy ra cuộc tấn công khủng bố ở Mỹ và sự suy thoái của nền kinh tế đã khiến dân Mỹ đổ xô vào cửa hàng Wal-Mart để mua hàng giảm giá.

Robson và John là hai thành viên duy nhất của gia đình còn có chân trong hội đồng quản trị của Wal-Mart.

11.Thái tử Alwaleed Bin Talal Alsaud (Ả rập Saudi)

Tài sản: 20 tỉ USD

Người giàu nhất ở quốc gia Ả rập Saudi được nhiều người biết đến qua báo chí tháng 10/2001 sau khi Thị trưởng thành phố New York là Rudolph Giuliani trả lại ông hoàng này 10 triệu USD tiền trao tặng nạn nhân của cuộc tấn công khủng bố. Thị trưởng Giuliani đã nổi giận về lời đề nghị khiếm nhã của ông hoàng này

khi yêu cầu Mỹ nên xét lại chính sách của nước này đối với khu vực Trung đông. Alwaleed có thể không thích chính sách ngoại giao của Mỹ nhưng ông vẫn thích các công ty Mỹ. Điển hình là ông đã tăng vốn đầu tư của mình vào Priceline.com lên 5,4% và sở hữu 3,8% cổ phiếu của Citigroup.

12.Joanna Quandt & Gia đình

Tài sản: 18,4 tỉ USD

Johanna và các con đang nắm chặt 50% vốn đầu tư của mình trong công ty sản xuất xe hơi BMW ở Bavarian. Bất chấp tình hình kinh doanh gặp khó khăn, năm 2001 vẫn là năm thành công nhất trong lịch sử kinh doanh của công ty này với doanh thu kỷ lục. Gia đình Quandt còn sở hữu 19% công ty cung cấp thẻ thông minh Gemplus và phân nửa công ty sản xuất hóa chất và dược phẩm Altana.

Rất sợ phải xuất hiện trước công chúng, Gia đình này cũng nổi tiếng do những đóng góp từ thiện của họ thông qua tổ chức Herbert Quandt Foundation, cổ vũ các dự án nghiên cứu văn hóa, khoa học và học thuật.

13.Liliane Bettencourt

Tài sản: 14,9 tỉ USD

Người phụ nữ 79 tuổi giàu nhất nước Pháp này, Eugene Schueller, con của nhà sang lập công ty Loreal, vẫn không chịu chia sẻ quyền hành, một mình kiên trì quản lý công ty mỹ phẩm này để bảo đảm tính ổn định. Bất chấp sức ép cải tổ cơ cấu quyền sở hữu, với tư cách là cổ đông lớn nhất của công ty, có lẽ bà sẽ vẫn duy trì phương cách điều hành riêng của mình. Công ty cổ phần mẹ sở hữu 53,7% cổ phiếu Loreal. Công ty Nestlé sở hữu 49% cổ phiếu còn lại của Gesparal.

14.Kenneth Thomson & Family

Tài sản: 14,9 tỉ USD

Vị chủ tịch 78 tuổi của công ty tài chánh Thomson Financial có kế hoạch rút lui vào cuối năm 2002. Con trai ông là David sẽ kế nghiệp ông vào vị trí điều hành tổ hợp truyền thông tài chính toàn cầu này. Tờ báo hàng đầu ở Canada, The Globe & Mail, năm ngoái đã được bán để đổi lấy 10% cổ phiếu của Bell Globemedia, một công ty đầu tư Multimedia với Bell Canada. Đế chế Thomson được xây dựng trên các tờ báo nhỏ giờ đây đã không còn kiểm soát tờ báo nào cả.

15.Steven A.Ballmer

Tài sản: 14,8 tỉ USD

Là một trong những người đầu tiên làm việc cho Bill Gates tại Microsoft, Ballmer thay Gates đảm nhiệm chức vụ TGĐ vào năm 2000 ngay khi đang phải đối phó với các giới chức chống độc quyền của liên bang và sức phát triển kinh doanh đang chậm lại. Lượng tiền mặt khổng lồ 31 tỉ USD của Microsoft đã bị các cổ đông đòi phải chia: một điều từ lâu không được chấp nhận ở công ty này: Ông đã có một năm 2001 đầy bận rộn khi Microsoft phải cập nhật hệ điều hành, tiến quân vào các dịch vụ Web và tung ra sản phẩm Xbox.

(Forbes 2/2002)